

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MODAL
SOSIAL TERHADAP *KNOWLEDGE SHARING* DAN INOVASI**

(Studi pada Petani Kopi Anggota Koperasi Tani Benteng Alla
Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan)

TESIS

Di Ajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat
Guna Memperoleh Gelar Magister Administrasi Bisnis



Oleh :

ANDI TENRI ELLYANA HARIS
166030201111011

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2019**

TESIS

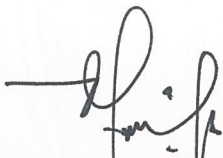
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MODAL
SOSIAL TERHADAP *KNOWLEDGE SHARING* DAN INOVASI
(Studi pada Petani Kopi Anggota Koperasi Tani Benteng Alla
Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan)**

Oleh:

**Andi Tenri Ellyana Haris
NIM. 166030201111011**

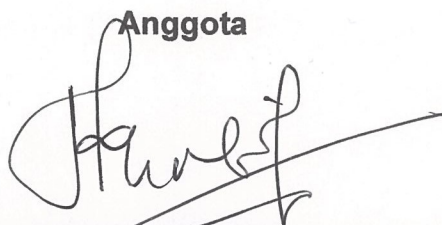
**Menyetujui
Komisi Pembimbing**

Ketua



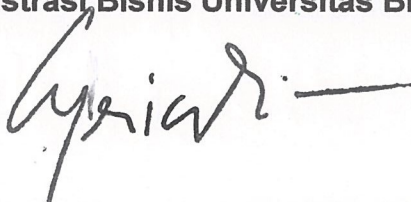
**Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D
NIP.197602092006041001**

Anggota



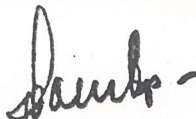
**M. Kholid Mawardi, S.Sos., M.Si., Ph.D
NIP.197512202005011002**

**Ketua Program Studi Magister
Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya**



**Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM, Ph.D
NIP.197604041999032001**

**Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**



**Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. *h*
NIP.19619051986011002**

IDENTITAS TIM PENGUJI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MODAL SOSIAL TERHADAP *KNOWLEDGE SHARING* DAN INOVASI

(Studi pada Petani Kopi Anggota Koperasi Tani Benteng Alla
Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan)

Nama Mahasiswa : Andi Tenri Ellyana Haris
NIM : 166030201111011
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bisnis

KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D
Anggota : M. Kholid Mawardi, S.Sos., M.Si., Ph.D

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D
Dosen Penguji 2 : M. Kholid Mawardi, S.Sos., M.Si., Ph.D
Dosen Penguji 3 : Dr. Drs. Wilopo, M.AB
Dosen Penguji 4 : Mohammad Iqbal, S.Sos., MIB., DBA
Tanggal Ujian : 26 Juli 2019

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 10 Agustus 2019

Mahasiswa,



Nama : Andi Tenri Ellyana Haris
NIM : 166030201111011
PS : Administrasi Bisnis
PPSUB

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur senantiasa kami panjatkan kehadirat Allah SWT Tuhan Yang Maha Kuasa, pemilik segala kesempurnaan, yang telah memberikan kekuatan, kesabaran, ketenangan, dan karunia selama ini sehingga kami dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Modal Sosial terhadap *Knowledge Sharing* dan Inovasi (Studi pada Petani Kopi Anggota Koperasi Benteng Alla Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan)”.

Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada keluarga besar kami di Makassar terkhusus orang tua kami, Ir. Andi Haris Talanca dan (Almh) Andi Ficiana Ishak yang telah memberikan segala bentuk cinta dan kasih sayang, semangat dan doa yang tak pernah luput dipanjatkan untuk keberhasilan dan kesuksesan kami. Doa restu dan keikhlasan kalianlah yang telah meringankan langkah kami dalam menghadapi berbagai kesulitan dan hambatan selama menempuh proses pendidikan magister di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Kepada kakanda tercinta, Andi Tenri Lawa Putri Lanrang Haris, S.Pi., M.Si yang menjadi panutan dan penyemangat kami untuk terus berjuang dan tidak menyerah dalam menghadapi proses ini hingga akhir dan mempersembahkan kebanggaan tersebut bagi orang tua dan keluarga besar kami. (Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, QS. 94:6).

Penyelesaian penulisan Tesis ini berkat kerjasama dari seluruh pihak. Dan untuk segala keikhlasan dan ketulusan, kami menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan Program Magister Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan Program Magister Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Tri Wulida Afrianty. S.Sos., M.Si., MHRM, Ph.D. Sebagai Ketua Program Magister Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang bijaksana dan penuh ketulusan memberikan petunjuk dalam mengikuti pendidikan Program Magister Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D. sebagai Dosen Pembimbing 1, kami menyampaikan rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Beliau yang dengan penuh kesabaran dan perhatian telah berkenan menyediakan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, diskusi, dan nasihat yang sangat berharga serta doa dan dukungan secara terus menerus selama proses penyelesaian tesis ini.
5. M. Kholid Mawardi, S.Sos., M.Si., Ph.D. sebagai Dosen Pembimbing 2, kami menyampaikan rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Beliau yang dengan penuh pengertian dan perhatian telah berkenan menyediakan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, diskusi, dan nasihat yang sangat berharga serta doa dan dukungan secara terus menerus selama proses penyelesaian tesis ini.

6. Dr. Drs. Wilopo, M.AB. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan, arahan, kritik, dan motivasi yang berharga dalam penulisan tesis ini.
7. Mohammad Iqbal, S.Sos., M.IB., DBA. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan, arahan serta pencerahan yang sangat berharga dalam penulisan tesis ini.
8. Seluruh Dosen pada Program Magister Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan bekal ilmu pengetahuan dan berbagi pengalaman hidup yang menjadi pembelajaran berharga bagi kami selama menempuh pendidikan magister.
9. Bapak Suklisno dan Bapak Wempi Naviera S.AB., M.AB selaku staff administrasi akademik Program Magister Administrasi Bisnis yang dengan penuh kesabaran selalu membantu kami dalam kegiatan administrasi selama masa pendidikan magister.
10. Seluruh Karyawan pada Program Magister Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, yang telah banyak membantu kami dalam urusan administrasi selama menempuh studi.
11. Bapak Ir. Patola selaku Ketua Koperasi Tani Benteng Alla Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan sebagai sosok yang menginspirasi kami untuk terus berjuang menciptakan perubahan dan memberikan manfaat untuk banyak orang dan lingkungan sekitar. Salam hormat dari kami.
12. Para petani kopi anggota Koperasi Tani Benteng Alla yang dengan hangat menyambut penulis dan tim serta bersedia meluangkan waktu untuk berdiskusi dan berbagi pengalaman demi kelancaran pengambilan data penelitian. Salam hormat dari kami.
13. Tim Enrekang, Rahmawati Tahir S.Pi., M.Si., Rizky Rachmaniar S.ST., Rezky Andriani, S.Pd., Kak Anto, Andi Qadri Fieriskyana S.ST., dan Muhammad Taufan Gunawan, S.ST yang dengan ikhlas dan senang hati menemani kami menelusuri perjalanan darat selama sekitar 10 jam untuk membantu kami menghimpun data di lapangan selama proses penelitian. Terima kasih perjalanan menyenangkanya.
14. Smanses Squad Malang, Tim "*tena sisting*" Ahyani Mirah Liani, M.Pd., Zul Jalali Wal Ikram, M.Pd., Dwi Yumna Abdullah, M.Pd., dan Nur Fadillah Amir, M.Pd.. Terima kasih keceriaannya setiap bertemu dan menjadi menghibur dikala kami rindu hangatnya rumah. Sampai bertemu di lain kesempatan, di bawah pohon beringin bendungan sutami.
15. Sahabat-sahabat kami, Poppy Alvianolita Sanistasya, Ina Syarifah, Samira Hanim, Antin Rakhmawati, Maharani Ikaningtyas, Kharisma Sri Rahayu, Jun Rachmawati Harum. Terima kasih telah memberikan segala bentuk kebaikan, kenyamanan dan ketulusan kepada kami selama di perantauan, Kota Malang.
16. Teman-teman mahasiswa Program Magister Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya angkatan tahun 2014, 2015, 2016, 2017 yang telah banyak membantu kami selama menempuh pendidikan, baik melalui diskusi-diskusi ringan maupun *sharing* materi.
17. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan disini, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan pendidikan dan penelitian tesis ini.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah Bapak/Ibu dan kawan sekalian berikan. Kami mengharapkan semoga hasil penelitian tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Administrasi khususnya Administrasi Bisnis, dan mohon maaf atas segala kekurangan dan kekhilafan selama menempuh pendidikan dan menyelesaikan penulisan tesis ini.

Malang, Agustus 2019

Andi Tenri Ellyana Haris

MOTTO :

“ YOU SAY I THINK TOO BIG, I SAY YOU THINK TOO SMALL”

RIWAYAT HIDUP

Andi Tenri Ellyana Haris, lahir di Ujung Pandang, 17 Desember 1992. Anak kedua dari Bapak Ir. H. Andi Haris Talanca dan Ibu (Almh) Hj. Andi Ficiania Ishak. Menyelesaikan pendidikan di SD Unggulan Toddopuli tahun 2005. SMP di Pondok Pesantren Puteri Ummul Mukminin tahun 2008. SMA di SMA Negeri 11 Makassar tahun 2011 dan berkuliah di Politeknik Negeri Ujung Pandang dan lulus Diploma Empat tahun 2015. Kemudian melanjutkan program Magister Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada tahun 2016.

Malang, Agustus 2019

Andi Tenri Ellyana Haris
166030201111011

RINGKASAN

Andi Tenri Ellyana Haris, Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya, Malang. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Modal Sosial terhadap *Knowledge Sharing* dan Inovasi (Studi pada Petani Kopi Anggota Koperasi Tani Benteng Alla Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan). Komisi Pembimbing, Ketua Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D ; Anggota : Muhammad Kholid Mawardi, S.Sos., M.Si., Ph.D.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan modal sosial terhadap *knowledge sharing* dan inovasi. Penelitian ini merupakan penelitian *mix method* yang menggunakan strategi metode campuran sekuensial/ bertahap (*sequential mix method*) yaitu strategi eksploratoris sekunsial. Data kualitatif diperoleh dari hasil wawancara dengan 29 informan yang dianggap representatif dan memiliki informasi yang dibutuhkan penelitian. Keabsahan data kualitatif dibuktikan dengan menggunakan cara triangulasi yaitu membandingkan informasi dari informan yang satu dengan informan yang lain. Data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 86 sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Alat analisis yang digunakan yaitu *path analysis* menggunakan *software* SPSS 23.

Hasil penelitian secara kualitatif menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional yang terjadi di Koperasi Tani Benteng Alla dinilai sudah cukup baik karena pemimpin dinilai mampu menjadi sosok yang menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk bekerja sesuai yang diharapkan; (2) pemimpin dinilai memiliki modal sosial yang baik karena memiliki banyak relasi baik di internal maupun eksternal organisasi; (3) kepemimpinan yang didukung modal sosial yang baik mampu menciptakan kepercayaan dan dapat memengaruhi proses *knowledge sharing* antara pemimpin dan bawahan yang dapat berdampak pada keberhasilan suatu perubahan atau pembaharuan yang ingin dicapai. Hasil penelitian secara kuantitatif menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* (Y1); (2) modal sosial (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* (Y1); (3) kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi (Y2); (4) modal sosial (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi (Y2); dan (5) *knowledge sharing* (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi (Y2).

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, modal sosial, *knowledge sharing*, dan inovasi.

SUMMARY

Andi Tenri Ellyana Haris, Postgraduate Program, University of Brawijaya, Malang. "The Effect of Transformational Leadership and Social Capital on Knowledge Sharing and Innovation" (Study on Coffee Farmers Member of Koperasi Tani Benteng Alla, Enrekang Regency, South Sulawesi). Supervisor : Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D; Co-Supervisor : Muhammad Kholid Mawardi, S.Sos., M.Si., Ph.D.

This study aims to analyze and explain the effect of transformational leadership and social capital on knowledge sharing and innovation. This research is mix method research used sequential mix method strategy, namely sequential explanatory. Qualitative data was obtained from interviews with 29 informants that is considered representative and has an information needed for research. The validity of qualitative data used triangulation that is comparing information from the informant one with another informant. Quantitative data was obtained through the dissemination of questionnaires to 86 research samples. Sampling technique used proportionate stratified random sampling. The analysis using path analysis with SPSS 23.

Qualitative research results show that: (1) transformational leadership in Koperasi Tani Benteng Alla was to be quite good because the leader can inspiring and motivating subordinates to work as expected; (2) the leader has a good social capital because have many relation both in internal and external organization; (3) leadership supported by a good social capital is able to create trust and can influence the knowledge sharing process between leader and subordinates that can impact to the success of change to be achieved. The results of quantitative research show that: (1) the transformational leadership (X1) has a positive and significant effect on knowledge sharing (Y1); (2) social capital (X2) has a positive and significant effect on knowledge sharing (Y1); (3) transformational leadership (X1) has a positive and significant effect on innovation (Y2); (4) social capital (X2) has a positive and significant effect on innovation (Y2); and (5) knowledge sharing (Y1) has a positive and significant effect on innovation (Y2).

Keywords: transformational leadership, social capital, knowledge sharing, innovation.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas berkat dan kasih karuniaNya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Modal Sosial Terhadap *Knowledge Sharing* dan Inovasi (Studi pada Petani Kopi Anggota Koperasi Tani Benteng Alla, Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan)” ini dapat terselesaikan dengan baik.

Tujuan penelitian Tesis ini adalah menguji dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing*, modal sosial terhadap *knowledge sharing*, kepemimpinan transformasional terhadap inovasi, modal sosial terhadap inovasi, serta *knowledge sharing* terhadap inovasi.

Diharapkan penulisan Tesis ini dapat memberikann manfaat teoritis serta manfaat praktis. Manfaaat teoritis penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran khususnya dalam bidang kepemimpinan bahwa untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi seorang pemimpin harus mampu melakukan transformasi baik secara pemikiran maupun tindakan yang perwujudannya dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh anggota organisasi atas dasar kepercayaan. Adapun manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran pemerintah daerah agar lebih memperhatikan pengembangan potensi daerah khususnya terkait komoditas unggulan dan mendukung setiap langkah yang dilakukan oleh pemimpin di unit-unit kecil dalam masyarakat. Secara lebih luas, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi seluruh pihak bahwa untuk melakukan suatu perubahan dapat dimulai dari diri sendiri dan lingkungan sekitar yang bila ditekuni dengan baik dan bertanggung jawab akan membawa perubahan yang baik bagi lingkungan sekitar.

Akhirnya, atas terselesaikannya penulisan tesis ini maka penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang terlibat terutama informan dan responden penelitian yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk berdiskusi dan berbagi pengalaman serta melakukan pengisian kuesioner dan mendampingi penulis selama proses di lapangan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan baik pada teknis penulisan maupun isi tesis. Untuk kritik dan saran dari semua pihak sangat diharapkan oleh penulis demi penyempurnaan tulisan ini. Semoga tulisan ini bermanfaat bagi pembaca, dengan kerendahan hati penulis ucapkan terima kasih.

Malang, Agustus 2019

Andi Tenri Ellyana Haris
166030201111011

DAFTAR ISI

Sampul	i
Halaman Pengesahan	ii
Identitas Tim Penguji	iii
Pernyataan Orisinalitas	iv
Ucapan Terima Kasih	v
Motto	viii
Riwayat Hidup	ix
Ringkasan	x
Summary	xi
Kata Pengantar	xii
Daftar Isi	xiii
Daftar Gambar	xvi
Daftar Tabel	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	15
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 17
2.1 Penelitian Terdahulu	17
2.1.1 Kamasak <i>et al.</i> (2010)	17
2.1.2 Camps and Marques (2013)	18
2.1.3 Aslam <i>et al.</i> (2013)	22
2.1.4 Perez <i>et al.</i> (2015)	23
2.1.5 Han <i>et al.</i> (2016)	24
2.1.6 Khalili (2016)	26
2.1.7 Wang <i>et al.</i> (2017)	27
2.1.8 Xiao <i>et al.</i> (2017)	28
2.1.9 Zhang <i>et al.</i> (2017)	29
2.1.10 Zuraik <i>et al.</i> (2018)	31
2.2 Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu	33
2.3 Landasan Teori.....	37
2.3.1 Kepemimpinan	37
2.3.2 Kepemimpinan dan Manajemen	46
2.3.3 Kepemimpinan Transformasional	48
2.3.4 Modal Sosial	53
2.3.5 <i>Knowledge Sharing</i>	59
2.3.6 Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Knowledge Sharing</i>	64
2.3.7 Inovasi	67
2.3.8 Strategi Inovasi	73
2.3.9 Dimensi Inovasi	75
2.4 Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	77
 BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	 79
3.1 Kerangka Pemikiran	79

3.1.1 Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan <i>Knowledge Sharing</i>	79
3.1.2 Hubungan antara Modal Sosial dan <i>Knowledge Sharing</i>	81
3.1.3 Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi	82
3.1.4 Hubungan antara Modal Sosial dan Inovasi	83
3.1.5 Hubungan antara <i>Knowledge Sharing</i> dan Inovasi	85
3.2 Kerangka Konseptual	86
3.3 Hipotesis	87
BAB IV METODE PENELITIAN	89
4.1 Jenis Penelitian	89
4.2 Penelitian Kualitatif	92
4.2.1 Waktu dan Lokasi Penelitian	92
4.2.2 Informan	93
4.2.3 Jenis dan Sumber Data	94
4.2.4 Metode Pengumpulan Data	95
4.2.5 Fokus Penelitian	96
4.2.6 Metode Analisis Data	96
4.3 Penelitian Kuantitatif	97
4.3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian	97
4.3.2 Populasi dan Sampel	98
4.3.2.1 Populasi	98
4.3.2.2 Sampel	100
4.3.3 Jenis dan Sumber Data	103
4.3.4 Metode Pengumpulan Data	104
4.3.5 Variabel Penelitian	104
4.3.6 Definisi Operasional Variabel	106
4.3.7 Metode Analisis Data	113
4.3.8 Teknik Analisis Data	118
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	125
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	125
5.1.1 Koperasi Tani Benteng Alla Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan...	125
5.1.2 Profil Singkat Ketua Koperasi	126
5.2 Deskripsi Informan Penelitian	129
5.3 Analisis Kualitatif	131
5.3.1 Kepemimpinan Transformasional	131
5.3.2 Modal Sosial	142
5.3.3 <i>Knowledge Sharing</i>	149
5.3.4 Inovasi	155
5.4 Karakteristik Responden	159
5.4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	159
5.4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	160
5.4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	161
5.4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Pekerjaan Lain	162
5.5 Analisis Kuantitatif	162
5.5.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif	162
5.5.1.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)	164
5.5.1.2 Deskripsi Variabel Modal Sosial (X2)	170
5.5.1.3 Deskripsi Variabel <i>Knowledge Sharing</i> (Y1)	179

5.5.1.4 Deskripsi Variabel Inovasi (Y2)	184
5.5.2 Hasil Analisis Jalur	188
5.5.2.1 Hasil Pengujian Analisis Jalur	188
5.5.2.1.1 Koefisien Jalur Pertama	189
5.5.2.1.2 Koefisien Jalur Kedua	191
5.5.3 Bagan Kelengkapan Model Hasil Analisis Jalur	194
5.5.4 Hasil Pengujian Hipotesis	194
5.5.4.1 Pengujian Pengaruh Langsung (X1) terhadap (Y1)	195
5.5.4.2 Pengujian Pengaruh Langsung (X2) terhadap (Y1)	195
5.5.4.3 Pengujian Pengaruh Langsung (X1) terhadap (Y2)	196
5.5.4.4 Pengujian Pengaruh Langsung (X2) terhadap (Y2)	196
5.5.4.5 Pengujian Pengaruh Langsung (Y1) terhadap (Y2)	197
5.5.4.6 Pengaruh Tidak Langsung (X1) terhadap (Y2) melalui (Y1)	198
5.5.4.7 Pengaruh Tidak Langsung (X2) terhadap (Y2) melalui (Y1)	199
5.5.5 Ketetapan Model Penelitian	200
5.6 Pembahasan Penelitian <i>Mix Method</i>	200
5.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	200
5.6.2 Pengaruh Modal Sosial terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	205
5.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi	209
5.6.4 Pengaruh Modal Sosial terhadap Inovasi	213
5.6.5 Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap Inovasi	216
5.7 Keterbatasan Penelitian	219
 BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	 221
6.1 Kesimpulan	221
6.1.1 Penelitian Kualitatif	221
6.1.2 Penelitian Kuantitatif	222
6.2 Saran	223
6.2.1 Bagi Petani Kopi	223
6.2.2 Bagi Pemerintah Setempat	224
6.2.3 Bagi Peneliti Selanjutnya	224
 Daftar Pustaka	 225
 Lampiran	

DAFTAR GAMBAR

	hal.
Gambar 2.1 Model konversi <i>knowledge</i> dari Nonaka dan Takeuchi	63
Gambar 2.2 Model <i>Knowledge Sharing</i> dari Wen Bao (2007)	70
Gambar 3.1 Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan <i>knowledge sharing</i>	81
Gambar 3.2 Hubungan antara modal sosial dengan <i>knowledge sharing</i>	82
Gambar 3.3 Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan Inovasi	83
Gambar 3.4 Hubungan antara modal sosial dengan inovasi	85
Gambar 3.5 Hubungan antara <i>knowledge sharing</i> dengan keunggulan bersaing	86
Gambar 3.6 Kerangka Konseptual Penelitian	86
Gambar 3.7 Kerangka Hipotesis Penelitian	87
Gambar 4.1 Skema strategi eksploratoris sekuensial	92
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur	120
Gambar 5.1 Model Penelitian Kualitatif	158
Gambar 5.2 Analisis Jalur Pertama	191
Gambar 5.3 Analisis Jalur kedua	193
Gambar 5.4 Model Hasil Analisis Jalur	194

DAFTAR TABEL

	hal.
Tabel 2.1 Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu	33
Tabel 2.2 Definisi Kepemimpinan	37
Tabel 2.3 Perbedaan antara Kepemimpinan dan Manajemen menurut Kotter (1990)	47
Tabel 3.1 Dasar Teori dan Penelitian Terdahulu	88
Tabel 4.1 Perhitungan Jumlah Responden	101
Tabel 4.2 Definisi Operasional	111
Tabel 4.3 Skala pengukuran berdasarkan skala Likert	114
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas	116
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas	118
Tabel 5.1 Informan Penelitian Ketua Koperasi Tani Benteng Alla	129
Tabel 5.2 Informan Penelitian Ketua Kelompok Tani Inti	129
Tabel 5.3 Informan Penelitian Ketua Kelompok Tani Target Grup	130
Tabel 5.4 Pernyataan Informan Penelitian (A)	134
Tabel 5.5 Pernyataan Informan Penelitian (A)	134
Tabel 5.6 Pernyataan Informan Penelitian (B)	136
Tabel 5.7 Pernyataan Informan Penelitian (A)	136
Tabel 5.8 Pernyataan Informan Penelitian (A)	137
Tabel 5.9 Pernyataan Informan Penelitian (B)	138
Tabel 5.10 Pernyataan Informan Penelitian (A)	139
Tabel 5.11 Pernyataan Informan Penelitian (B)	139
Tabel 5.12 Pernyataan Informan Penelitian (C)	141
Tabel 5.13 Pernyataan Informan Penelitian (A)	141
Tabel 5.14 Pernyataan Informan Penelitian (A)	143
Tabel 5.15 Pernyataan Informan Penelitian (B)	144
Tabel 5.16 Pernyataan Informan Penelitian (A)	145
Tabel 5.17 Pernyataan Informan Penelitian (B)	150
Tabel 5.18 Pernyataan Informan Penelitian (A)	151
Tabel 5.19 Pernyataan Informan Penelitian (B)	151
Tabel 5.20 Pernyataan Informan Penelitian (B)	152
Tabel 5.21 Pernyataan Informan Penelitian (A)	153
Tabel 5.22 Pernyataan Informan Penelitian (A)	154
Tabel 5.23 Pernyataan Informan Penelitian (A)	156
Tabel 5.24 Pernyataan Informan Penelitian (B)	157
Tabel 5.25 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	159
Tabel 5.26 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	160
Tabel 5.27 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	161
Tabel 5.28 Distribusi Responden Berdasarkan Pekerjaan Lain	162
Tabel 5.29 Kelompok Interval Penilaian	163
Tabel 5.30 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional	164
Tabel 5.31 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Modal Sosial	171
Tabel 5.32 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	179
Tabel 5.33 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Inovasi	184

Tabel 5.34 Hasil Uji Koefisien Jalur Pertama	189
Tabel 5.35 Interpretasi Koefisien Korelasi	190
Tabel 5.36 Hasil Uji Koefisien Jalur Kedua	192
Tabel 5.37 Hasil Pengujian Hipotesis	198
Tabel 5.38 Pengaruh Tidak Langsung	199

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini, semua Negara di belahan dunia berlomba untuk melakukan perubahan besar bagi kemajuan negaranya, salah satunya yaitu dengan melakukan perdagangan bebas. Tujuan perdagangan bebas adalah untuk menghentikan atau paling tidak mengurangi intervensi Negara-negara dalam bidang perdagangan khususnya dan bidang perekonomian pada umumnya, (Mayana, 2004). Negara-negara yang ikut serta dalam perdagangan bebas adalah Negara-negara yang harus siap menghadapi berbagai konsekuensi yang mungkin terjadi untuk dapat meningkatkan pembangunan ekonomi negaranya, sebab perdagangan bebas erat kaitannya dengan perebutan pangsa pasar.

Perkembangan pasar global diwarnai dengan beberapa bentuk kesepakatan perdagangan baik di tingkat bilateral, regional maupun multilateral seperti *Asean Free Area (AFTA)*, *Asean Pasific Economic Cooperation (APEC)*, *North American Free Trade Area (NAFTA)*, *European Economic Cooperation (EEC)*, dan *World Trade Organization (WTO)*. Perubahan struktural yang telah memengaruhi ekonomi nasional menuntut pelaku usaha nasional untuk mempersiapkan kemampuan bersaing dengan cermat untuk mengantisipasi iklim ekonomi yang lebih bebas, (Gemina *et. al.*, 2013). Era ini menuntut perubahan yang mengarah pada produktifitas dan memandang perubahan sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari.

Setiap daerah akan memiliki reaksi yang berbeda dalam menyikapi dampak dari adanya fenomena globalisasi saat ini. Hal tersebut akan sangat menentukan posisi tawar masing-masing daerah dalam kancah persaingan global yang semakin ketat, (Huda *et. al.*, 2014). Keadaan tersebut selanjutnya harus diartikan sebagai tuntutan bagi setiap daerah untuk meningkatkan daya saing, dimana tingginya daya saing antar daerah secara keseluruhan merupakan ujung tombak bagi peningkatan daya saing nasional ditengah tingginya tuntutan untuk dapat bersaing secara global.

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi daya saing. Putra (2013) mengungkapkan bahwa faktor internal yang memengaruhi daya saing adalah faktor pengetahuan dan kemampuan para pemimpin, kemampuan strategis pemimpin, kemampuan inovasi dan kemampuan menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan. Faktor eksternal yang memengaruhi daya saing adalah faktor harga dan mutu dari faktor-faktor produksi, keandalan pengadaan dari faktor-faktor produksi serta input, penyediaan jasa prasarana oleh pemerintah, pungutan resmi dan pungutan liar, peraturan perundang-undangan nasional atau praktik-praktik pemerintah pusat dan peraturan pemerintah daerah.

Salah satu upaya pembangunan pedesaan yang saat ini sedang diperkenalkan di Indonesia adalah pendekatan *One Village One Product (OVOP)*. Pendekatan ini merupakan gerakan masyarakat yang mengembangkan potensi yang dimiliki daerah secara terintegrasi untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat sekaligus meningkatkan rasa percaya diri serta kebanggaan akan kemampuan sendiri dan daerahnya (Pasaribu, 2011).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa sebagai suatu pendekatan pembangunan dari dalam (*endogenous development*) yang memanfaatkan sebesar-besarnya potensi wilayah sebagai modal dasar dengan tetap menjaga kelestarian

lingkungan, maka masyarakat dari suatu daerah dapat mengembangkan kearifan lokal setempat dan dengan mendorong berkembangnya *semi secondary-industry*. Hal ini memberikan pengertian bahwa masyarakat mengolah dan memberikan nilai tambah kepada produk-produk primer yang dihasilkannya. Dengan pemahaman seperti ini, kekuatan ekonomi Indonesia yang selama ini banyak tersembunyi di pedesaan diharapkan dapat terangkat, diantaranya dengan mengembangkan pendekatan OVOP (Pasaribu, 2011).

Kementerian Pertanian telah memperkenalkan kebijakan pembangunan pertanian dan pedesaan dengan pendekatan pengembangan kawasan. Pendekatan ini mirip dengan pendekatan OVOP karena sama-sama mengharapkan terjadinya kegiatan lanjutan terhadap produksi pertanian. Sasaran langsung yang diharapkan dari kegiatan ini adalah diperolehnya peningkatan produksi berbagai komoditas pertanian, nilai tambah produk dan pendapatan petani serta terbangunnya kawasan agribisnis terpadu oleh kelompok-kelompok masyarakat yang tergabung dalam suatu wadah kumpulan atau lembaga tertentu. Salah satunya yaitu pemberdayaan koperasi dengan pendekatan OVOP. Hal ini penting mengingat koperasi merupakan lembaga yang berazaskan kekeluargaan yang memiliki kedekatan dengan para anggotanya yaitu petani (www.depkop.go.id)

Peran pemimpin dalam hal ini pemerintah dianggap vital karena berperan menentukan keberhasilan suatu daerah dalam melakukan transformasi ekonomi. Pemimpin adalah tokoh atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya memengaruhi para pengikutnya secara langsung maupun tidak langsung (Wirawan, 2013). Pemimpin berfungsi sebagai pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai.

Kompleksitas permasalahan daerah menuntut pemimpin dapat memainkan peran sentral sebagai pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu mentransformasi nilai-nilai yang dianut para pengikutnya untuk mendukung dan mencapai tujuan bersama. Dalam lingkup organisasi kedaerahan, pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang adaptif terhadap perubahan sekecil apapun. Ketidakpastian lingkungan memerlukan kehadiran seorang pemimpin yang visioner, mampu berpikir secara *out of the box*, memiliki *sense of change* yang tinggi serta memiliki jiwa dan semangat kewirausahaan (Purhantara, 2010). Prinsip-prinsip kewirausahaan penting dimiliki pemimpin daerah untuk merangsang perekonomian daerah. Pemimpin sejatinya tidak bertindak hanya sebagai agen perubahan tetapi juga memimpin perubahan itu sendiri.

Kepemimpinan strategis yang memiliki *sense of business* dan *sense of change* yang tinggi mampu bertindak proaktif, kreatif dan inovatif. Sebagai seorang agen perubahan pada dasarnya harus memiliki tiga karakter utama, yaitu (1) kreatif dan inovatif; (2) mampu bersikap sebagai *intrapreneurship* dan *entrepreneurship* bagi organisasinya, dan (3) memiliki kapasitas dan *networking* yang memadai. Ketiga karakter ini secara bersama-sama akan menjadi dasar seorang pemimpin mengambil sikap untuk *proactive to change*. Kepemimpinan yang mampu menciptakan kondisi yang dapat menumbuhkan motivasi seluruh elemen organisasi untuk terus belajar dan berkembang, (Purhantara, 2010).

Pemimpin diharapkan mampu mengembangkan *creative thinking* yang akan melahirkan cara-cara baru yang memberikan efek transformasi dalam pemberdayaan masyarakat dan meningkatkan nilai tambah produk-produk lokal prioritas sehingga dapat menjadi produk unggulan daerah.

Pemerintahan Presiden Joko Widodo dan Jusuf Kalla periode 2014-2019 cukup konsen terhadap peningkatan daya saing desa. Hal ini dibuktikan dengan kenaikan dana desa setiap tahunnya sejak diberlakukan pada tahun 2014 silam. Tahun 2015 pemerintah pusat melalui APBN mengucurkan dana sebesar Rp 20,76 Triliun. Berikutnya pada tahun 2016 naik menjadi Rp 46,9 Triliun dan pada tahun 2017 pemerintah mengalokasikan dana sebesar Rp 60 Triliun dengan rata-rata pembagian sekitar Rp 800 juta sampai Rp 1,1 Miliar per desa (www.dirjenpdt.kemendesa.go.id).

Terdapat empat prioritas pemanfaatan dana desa, yaitu: (1) pengembangan Produk Unggulan Desa/ Produk Unggulan Kawasan Pedesaan (Prudes/ Prukades); (2) mengembangkan organisasi ekonomi yang mapan seperti pembentukan koperasi yang menjadi pusat perekonomian di desa serta pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes); (3) membangun embung air desa; dan (4) pembangunan sarana olahraga desa (Raga Desa), (www.kemendesa.go.id). Diharapkan prioritas pemanfaatan dana desa yang telah disusun oleh pemerintah dapat menjadi acuan bagi kepala-kepala daerah untuk membangun desa demi penguatan dan pemerataan pertumbuhan dan pembangunan desa.

Perhatian yang besar terhadap daerah pedesaan didasarkan pada kenyataan bahwa setiap tahun angka urbanisasi terus meningkat. Sejak tahun 2015, persentase jumlah penduduk pedesaan dan perkotaan masing-masing mencapai 46,6% dan 53,4% dari total penduduk Indonesia yang berjumlah 255.461.686 jiwa. Tahun 2016 jumlah penduduk pedesaan mencapai 45,9% dan penduduk perkotaan mencapai 54,1%. Tahun 2017 jumlah penduduk pedesaan kembali mengalami penurunan menjadi 45,2% dan penduduk perkotaan meningkat menjadi 54,8% (www.bps.go.id)

Permasalahan urbanisasi menjadi hal yang memprihatinkan bagi Negara berkembang seperti Indonesia. Perkotaan masih menjadi primadona bagi masyarakat pedesaan untuk dapat meningkatkan taraf kehidupan sosial. Perkotaan masih menjadi sumber perputaran ekonomi nasional yang tentu menggiurkan bagi para pencari penghidupan yang layak. Oleh karena itu, transformasi ekonomi daerah menjadi salah satu prioritas pemerintah untuk menekan angka urbanisasi di Indonesia.

Kabupaten Enrekang merupakan salah satu daerah di Provinsi Sulawesi Selatan dengan potensi sumber daya alam yang dapat dilihat dari beberapa sektor seperti sektor pertanian dan perkebunan, peternakan dan perikanan, kehutanan, pertambangan dan energi serta sektor pariwisata. Khusus sektor pertanian dan perkebunan, komoditas unggulan daerah ini adalah padi, jagung, kedelai, bawang merah, kopi, cabai, kakao, lada, cengkeh dan kentang (www.enrekang.go.id).

Kabupaten Enrekang merupakan penghasil kopi terbesar di Provinsi Sulawesi Selatan. Tahun 2016, luas lahan perkebunan kopi di wilayah ini mencapai 12.898 Ha, dengan jumlah produksi dan produktivitas masing-masing mencapai 7.999 ton dan 900 kg/ Ha (www.sulselprov.go.id).

Kopi Enrekang jenis arabika yang dikenal dengan nama kopi kalosi merupakan salah satu potensi pengembangan kopi, khususnya di Kawasan Timur Indonesia. Dari sudut ekonomi, pengembangan potensi kopi di daerah ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih dengan menjadi penyedia lapangan kerja dan sumber pendapatan bagi petani kopi maupun bagi pelaku ekonomi lainnya yang terlibat dalam budidaya, pengolahan maupun dalam mata rantai pemasaran. Tetapi, perlu dipahami bahwa pengembangan potensi kopi hanya

dapat terlaksana dengan baik bila petani kopi mampu menjalankan tugasnya secara efektif.

Salah satu permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan kopi arabika di Kabupaten Enrekang adalah pembudidayaan kopi arabika yang masih dilakukan secara tradisional oleh masyarakat dan petani setempat serta belum sepenuhnya menerapkan teknologi budidaya tanaman kopi sehingga produk yang dihasilkan didominasi biji asalan yang memengaruhi rendahnya kualitas kopi. Oleh sebab itu, keberadaan sosok pendamping (pemimpin) dibutuhkan untuk menggerakkan petani untuk melakukan pengembangan budidaya tanaman kopi secara modern (Thamrin *et. al.*, 2015). Kepemimpinan dibutuhkan dalam proses menggerakkan atau memberdayakan petani karena memiliki pengaruh yang kuat terhadap anggotanya guna mencapai tujuan bersama (Muthmainnah *et. al.*, 2014). Andrew and Dubrin (2006) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kekuatan yang dinamis dalam memotivasi dan mengkoordinasi anggota kelompok. Oleh karena itu dukungan kepemimpinan menjadi krusial bagi keberhasilan pemberdayaan petani yang akan berdampak pada banyak hal terutama pengembangan kualitas kopi.

Langkah nyata yang dapat dilakukan pemimpin dalam menghadapi permasalahan tersebut ialah dengan melakukan transformasi. Salah satu bentuknya yaitu dengan melakukan transformasi pengetahuan. Proses tradisional untuk menghasilkan kopi yang dilakukan petani kopi di Kab. Enrekang diubah menggunakan cara-cara baru yang akan menambah nilai bagi kopi tersebut. Misalnya dengan melakukan proses panen kopi special yang akan meningkatkan cita rasa dibanding dengan memanen menggunakan cara biasa. Tantangan kopi special juga tidak mudah dan butuh ketelitian yang tinggi dari petani, sehingga untuk mengajak seluruh petani kopi melakukannya pun akan terbilang sulit.

Disinilah peran pemimpin transformasional untuk mengatasi situasi tersebut. Bila pemimpin mampu mengatasi hal tersebut, maka akan berdampak pada transformasi ekonomi petani dan masyarakat sekitar karena nilai jual produk akan lebih tinggi.

Dari segi bisnis, untuk mendorong persaingan kopi kalosi jenis arabika di Kab. Enrekang di tingkat regional, nasional maupun internasional, pemimpin dapat mengembangkan aspek pemasaran melalui suatu lembaga berbadan hukum yang aturannya diatur dan dilindungi Undang-Undang, misalnya koperasi. Bagi masyarakat daerah, koperasi masih menjadi pusat perekonomian daerah. Wilantara dan Susilawati (2016) mengatakan bahwa koperasi bisa menjadi kekuatan *aggregation* di pasar yang menguntungkan para anggotanya karena perusahaan koperasi bisa menjual dengan jumlah besar dan bisa melakukan negosiasi atas produksi anggota secara kolektif.

Selain sikap kepemimpinan transformasional yang harus dimiliki seorang pemimpin daerah, modal sosial merupakan sebuah kebutuhan lain yang tidak kalah penting perlu dibangun dan ditumbuhkembangkan di lingkungan bermasyarakat. Bourdieu (1992) menyatakan bahwa modal sosial adalah kualitas hubungan seseorang dengan lainnya (seperti: pelanggan, pemasok, pesaing, asosiasi, pemerintah dan lainnya). Hal ini menunjukkan bahwa modal sosial merupakan usaha seseorang untuk membangun hubungan dengan mitranya. Modal sosial lebih diutamakan pada potensi kelompok dan pola hubungan antar individu dalam suatu kelompok dan antar kelompok dengan ruang perhatian pada jaringan sosial, norma, nilai dan kepercayaan antar sesama yang lahir dari anggota kelompok dan menjadi norma kelompok (Andriani, 2009). Merujuk pada adat ketimuran yang dianut oleh masyarakat Indonesia, modal sosial merupakan

bagian dari terjaganya interaksi sosial kemasyarakatan yang berlaku dan diterima oleh khalayak sebagai bagian dari kehidupan sosial.

Pemimpin perlu memahami bahwa untuk mendapatkan informasi, perlu membangun jaringan komunikasi dengan pihak lain. Dalam membangun jaringan, perlu memperhatikan kualitas hubungan sehingga informasi dan sumberdaya lainnya dapat diperoleh sesuai dengan yang dibutuhkan dan diinginkan. Hal ini menunjukkan bahwa modal sosial tidak lain merupakan sumberdaya *intangible* yang dimiliki individu atau kelompok baik didalam organisasi maupun komunitas diluar yang bersifat informal dan dibangun berdasarkan saling percaya, komitmen bersama dan pengembangan bersama.

Membangun modal sosial berarti membangun interaksi sosial baik dari segi internal maupun eksternal organisasi. Modal sosial yang dimiliki seorang pemimpin tidak terlepas dari kemampuan *knowledge sharing* yang dimilikinya. Proses *knowledge sharing* terjadi secara alamiah dan cenderung tidak terpaku pada hierarki. Walaupun, dalam banyak kasus pemimpin memegang kendali sentral terhadap proses terjadinya *knowledge sharing* di internal organisasi, tetapi tidak menutup kemungkinan bawahan dapat mengambilalih peran tersebut. Seperti kita ketahui bahwa pengetahuan setiap orang berbeda-beda, sehingga proses *knowledge sharing* menjadi lebih fleksibel. *Knowledge* merupakan bagian vital dalam kehidupan sosial manusia modern (Sipahelut, 2013). Oleh sebab itu, *knowledge sharing* memiliki andil dalam pembangunan dan pemberdayaan khususnya bagi masyarakat.

Proses *knowledge sharing* penting diterapkan karena merupakan sumber pengetahuan bagi pemimpin. Seorang pemimpin transformasional harus memiliki proyeksi jangka pendek, menengah dan panjang untuk daerah yang dipimpinnya.

Untuk itu, *knowledge sharing* memegang peranan penting dalam penyusunan proyeksi pemimpin demi tercapainya tujuan bersama.

Penelitian yang dilakukan oleh Han *et. al.*, (2016) menyatakan bahwa ketika pemimpin transformasional mengetahui berbagai kebutuhan pengikutnya dan mengembangkan potensi mereka, maka pengikut akan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan tujuan yang telah disepakati bersama dapat tercapai. Meski demikian penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap *knowledge sharing*. Pemimpin bertindak sebagai motivator bagi bawahannya serta bertindak positif untuk merepresentasikan organisasinya untuk mendorong dan memengaruhi bawahan. Ketika bawahan percaya kepada pemimpin dan organisasi, maka sikap bawahan akan terbentuk dengan sendirinya. Sikap yang dimaksud yaitu terkait komitmen, loyalitas dan perilaku berorganisasi. Oleh sebab itu, beberapa faktor mediasi yang menjadi perantara hubungan kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* dalam penelitian ini, yaitu pemberdayaan, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian Xiao *et. al.*, (2017) yang menyatakan bahwa sikap karismatik yang dimiliki seorang pemimpin transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing* individu dan organisasi.

Kondisi perubahan lingkungan yang sangat dinamis menuntut seorang pemimpin untuk selalu melakukan pembaruan. Pemimpin sebagai penggerak dan penentu arah organisasi harus selalu mengedepankan inovasi demi keberhasilan organisasi yang dipimpinnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Khalili (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Pemimpin transformasional merupakan salah satu pendorong kreativitas

dan inovasi anggota organisasi. Sebab, pemimpin transformasional senantiasa mengikutsertakan anggotanya dalam penyelesaian masalah sehingga mereka terbiasa berpikir kritis dan memiliki inisiatif yang besar dalam pekerjaan. Hal tersebut memicu anggota selalu ingin terlibat dalam proses inovatif organisasi. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Zuraik *et. al.*, (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam merumuskan dan melaksanakan inovasi di dalam organisasi.

Selain itu, peran *knowledge sharing* dalam keberhasilan inovasi juga merupakan hal penting lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Kamasak *et. al.*, (2010) menyatakan bahwa ketika *knowledge sharing* dilakukan antara kelompok dalam organisasi maka dapat memunculkan ide baru yang berpotensi menjadi sesuatu yang inovatif bagi organisasi. Hal senada diungkapkan Wang *et. al.*, (2017) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan salah satu faktor kunci yang mampu memengaruhi perilaku inovasi individu karena mampu menerjemahkan ide-ide baru dalam proses *knowledge sharing*.

Tidak hanya itu, modal sosial yang dimiliki pemimpin juga dapat menjadi sumber informasi bagi pemimpin transformasional. Urgensi informasi perubahan lingkungan dan pergeseran *trend* menjadi salah satu hal mutlak yang harus dipahami pemimpin dalam mengembangkan potensi daerahnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Aslam *et. al.*, (2013) yang menyatakan bahwa memahami hubungan jaringan dalam lingkup organisasi dan menentukan langkah-langkah praktis untuk memfasilitasi proses *knowledge sharing*, akan memengaruhi cara pandang dan membuat anggota organisasi lebih konsisten terhadap hubungan jaringan dan *knowledge sharing* sebagai bagian dari pengembangan diri dan organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh

Zhang *et. al.* (2017) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik mampu menjadi moderasi antara hubungan modal sosial dan *knowledge sharing*. Hasilnya menunjukkan peran yang positif dan signifikan.

Salah satu faktor keberhasilan inovasi yaitu modal sosial yang dimiliki seorang pemimpin. Penelitian yang dilakukan Camps and Marques (2013) menyatakan bahwa modal sosial berpengaruh tidak langsung terhadap inovasi, tetapi melalui sekumpulan sumber daya seperti tujuan, kepercayaan, komunikasi dan kerjasama. Hal tersebut menyiratkan bahwa modal sosial harus dibangun dengan kepercayaan, komunikasi, tujuan bersama serta kerjasama dengan pihak lain sehingga mampu menciptakan inovasi yang dibutuhkan perusahaan. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Perez *et. al.*, (2015) yang menyatakan bahwa membangun modal sosial di lingkungan organisasi merupakan salah satu cara untuk menciptakan organisasi yang inovatif.

Berdasarkan permasalahan diatas dan mengacu pada hasil penelitian-penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menarik gap yang menjadi dasar penelitian ini dilakukan, yaitu: (1) penelitian-penelitian terdahulu menitikberatkan penelitian pada sektor perusahaan yang merupakan organisasi profit untuk mengetahui hubungan-hubungan antar variabel, sedangkan penelitian ini akan menitikberatkan pada sektor organisasi kedaerahan; (2) pemimpin yang menjadi objek penelitian pada penelitian-penelitian terdahulu adalah pemimpin perusahaan, sedangkan pemimpin dalam penelitian ini adalah pemimpin koperasi yang juga merupakan mantan kepala desa di desa setempat; (3) indikator modal sosial yang digunakan dalam penelitian terdahulu berbeda dengan yang digunakan pada penelitian ini; (4) adanya perbedaan jenis penelitian, dimana penelitian ini menggunakan jenis penelitian *mix method*.

Berdasarkan paparan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Modal Sosial terhadap *Knowledge Sharing* dan Inovasi (Studi pada Petani Kopi Anggota Koperasi Tani Benteng Alla Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan)”

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Kepemimpinan Transformasional di Koperasi Tani Benteng Alla?
2. Bagaimanakah Modal Sosial berperan dalam Kepemimpinan Transformasional di Koperasi Tani Benteng Alla?
3. Bagaimanakah Kepemimpinan Transformasional dan Modal Sosial berperan dalam *Knowledge Sharing* dan Inovasi yang terjadi di Koperasi Tani Benteng Alla?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*?
5. Apakah Modal Sosial berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*?
6. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Inovasi?
7. Apakah Modal Sosial berpengaruh signifikan terhadap Inovasi?
8. Apakah *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap Inovasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Modal Sosial terhadap *Knowledge Sharing* dan Inovasi (Studi pada Petani Kopi Anggota Koperasi Tani Benteng Alla, Kab Enrekang, Sulawesi Selatan), antara lain sebagai berikut:

1. Menjelaskan Kepemimpinan Transformasional yang terjadi di Koperasi Tani Benteng Alla;
2. Menjelaskan peran Modal sosial dalam Kepemimpinan di Koperasi Tani Benteng Alla;
3. Menjelaskan peran Kepemimpinan Transformasional dan Modal Sosial dalam *Knowledge Sharing* dan Inovasi di Koperasi Tani Benteng Alla;
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing*;
5. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh Modal Sosial terhadap *Knowledge Sharing*;
6. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi;
7. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh Modal Sosial terhadap Inovasi;
8. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Inovasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

(1) Bagi penulis

- Dapat mengetahui pola kerja pemimpin transformasional dan hal apa saja yang harus dimiliki agar dapat menjadi pemimpin transformasional dalam lingkup kedaerahan yang berarti mentransformasi pemikiran masyarakat daerah agar dapat lebih maju;
- Mengetahui peran modal sosial dan *knowledge sharing* sebagai salah satu faktor keberhasilan pemimpin;
- Mengetahui inovasi apa saja yang dibutuhkan dan diterapkan dalam konteks komoditas unggulan daerah.

(2) Bagi peneliti-peneliti selanjutnya

- Dapat menjadi referensi untuk semakin memperdalam kajian ilmiah terkait variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini;
- Sebagai perbandingan penelitian mengenai kepemimpinan yang dilakukan dalam konteks pemimpin daerah.

1.4.2 Manfaat Praktis

(1) Bagi Pemerintah Daerah

- Dapat menjadi salah satu acuan dalam memperbaiki dan mengembangkan potensi daerah khususnya terhadap komoditas unggulan daerah agar memiliki daya saing tidak hanya di tingkat regional tetapi juga nasional maupun internasional;
- Memberikan dukungan berupa dukungan moril dan finansial kepada kepala daerah (kepala desa) untuk mengembangkan potensi daerahnya;

- Melakukan promosi pariwisata bagi daerah sehingga mendatangkan pemasukan ekonomi bagi masyarakat.

(2) Bagi petani

- Sebagai acuan sumber pengetahuan yang dapat menjelaskan hal-hal terkait komoditas unggulan daerah dan cara penangannya yang dapat memberikan nilai tambah dan menguntungkan dari segi ekonomi;
- Memberdayakan kearifan lokal melalui potensi sumber daya alam.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai sumber referensi dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan erat dengan tema penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

2.1.1 Kamasak et. al., (2010)

Penelitian Kamasak et. al., (2010) berjudul “*The Influence of Knowledge Sharing on Innovation*”. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan efek *knowledge sharing* terhadap inovasi (eksplorasi, eksploitasi dan *ambidextrous*). Beberapa bentuk *knowledge sharing* yaitu *examined*, *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 246 manajer level atas dan menengah di Turki dengan teknik pengumpulan data berupa kuisioner dan menggunakan regresi sebagai alat analisis data.

Knowledge sharing merupakan isu penting dalam organisasi. Konseptualisasi Van Den Hoof dan De Ridder (2004) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* merupakan suatu proses dimana individu saling bertukar pengetahuan implisit dan eksplisit mereka untuk menciptakan pengetahuan baru. Interaksi dan *knowledge sharing* merupakan dua hal yang dapat meningkatkan kapasitas seorang individu untuk mampu memahami sebuah situasi atau permasalahan dengan baik dan menerapkan pengetahuannya untuk mencari solusi atas permasalahan tersebut.

Hubungan antara *knowledge sharing* dan inovasi ialah ketika *knowledge sharing* dilakukan antara kelompok-kelompok dalam organisasi maka akan memunculkan ide-ide baru yang berpotensi menjadi produk atau layanan baru. Kreativitas yang diperlukan dalam melakukan inovasi dapat berasal dari keahlian dan pengalaman. Setiap individu pasti memiliki pengalaman nyata yang dapat dibagikan kepada individu lain sebagai pembelajaran dan tambahan pengetahuan dalam bertindak. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan penting untuk eksplorasi dan eksploitasi inovasi.

Ambidextrous didefinisikan sebagai menjaga keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi, dimana eksplorasi menghasilkan ide-ide baru potensial untuk produk dan proses baru, sedangkan eksploitasi memperbaiki dan menggunakan kembali produk dan proses yang ada dan menyempurnakan produk yang sudah ada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tiga dimensi *knowledge sharing*, hanya *knowledge collecting* yang berpengaruh signifikan terhadap eksplorasi inovasi; *knowledge collecting* dan *knowledge donating* berpengaruh signifikan terhadap eksploitasi inovasi; dan *knowledge collecting* dan *knowledge donating* berpengaruh signifikan terhadap *ambidextrous* inovasi.

2.1.2 Camps and Marques (2013)

Penelitian Camps and Marques (2013) berjudul “*Exploring How Social Capital Facilitates Innovation: The Role of Innovation Enablers*”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana tiga dimensi modal sosial memengaruhi beberapa jenis kemampuan inovasi (produk, proses, pemasaran, strategi dan

perilaku) melalui peran *innovation enablers*. Tiga dimensi modal sosial yang dimaksud adalah dimensi struktural, relasional dan kognitif.

Dimensi struktural memengaruhi komunikasi dan arus informasi dalam organisasi dengan memfasilitasi akses ke sumber informasi yang lebih luas, meningkatkan kualitas informasi, relevansi dan ketepatan waktu. Dimensi kognitif memfasilitasi kombinasi dan pertukaran pengetahuan antara bagian-bagian yang berbeda. Nahapiet and Ghoshal (1998) menjelaskan bahwa *sharing* yang dimaksud dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu kesamaan bahasa yang merupakan alat komunikasi termasuk pertukaran informasi, diskusi, tanya jawab yang dapat memengaruhi persepsi dan berbagi narasi kolektif dalam masyarakat. Dimensi relational terdiri dari kepercayaan, norma-norma, kewajiban dan identifikasi. Masing-masing komponen tersebut dapat memberikan kontribusi pada inovasi organisasi dalam berbagai cara.

Innovation enablers dalam penelitian ini didefinisikan sebagai himpunan kemampuan positif yang memediasi hubungan antara modal sosial dan kemampuan inovasi. *Innovation enablers* yang dimaksud seperti: penyelarasan tujuan, kepercayaan, komunikasi dan kerjasama, serta hal-hal yang berkaitan dengan peran penting dalam pengembangan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan *single-case study* untuk menjawab pertanyaan penelitian. Untuk memilih kasus yang akan diteliti, peneliti menggunakan *theoretical sampling method* untuk mencari perusahaan yang aktif dalam inovasi dan mampu melihat bagaimana modal sosial berkaitan dengan inovasi.

Objek penelitian ini adalah perusahaan di industri mesin khususnya industri mesin pengolahan makanan. Data primer yang digunakan diperoleh dari hasil wawancara dengan memberi kesempatan responden menjelaskan pendapat mereka terkait topik yang diajukan yakni modal sosial dan inovasi. Penelitian ini dilakukan dengan dua kategori sampel, yaitu *High-Identification Group (HIG)* dan *Medium-Identification Group (MIG)*. HIG termasuk orang-orang dengan posisi manajerial di perusahaan (general manager, manager pemasaran, manager produksi dan manager teknik). MIG mencakup orang yang memiliki keterlibatan tinggi di perusahaan tetapi kurang dalam pengidentifikasian (pengelola keuangan, karyawan administrasi dan *salesman*). Penelitian ini menggunakan *Qualitative Data Analysis (QDA)* dengan memperhatikan proses yang terdiri dari melakukan pengamatan, menulis temuan di lapangan, melakukan wawancara, pengumpulan dokumen dan lainnya.

Dalam kerangka teoritis, analisis literatur mengungkapkan bahwa modal sosial mungkin tidak memengaruhi kemampuan inovasi secara langsung tetapi dapat bertindak melalui sekumpulan sumber daya yang disebut *innovation enablers*. Hasil analisis modal sosial mengembangkan *innovation enablers* yaitu: (1) HIG. Kelompok ini sangat baik dalam hal dimensi kognitif karena mengetahui dengan jelas tentang visi organisasi, tujuan dan tantangan perusahaan. Dimensi relasional juga ditunjukkan dengan sangat baik dengan sikap saling percaya dan menjaga komunikasi serta rasa empati antar anggota sehingga mereka merasa nyaman dalam pengambilan resiko; (2) MIG. Dimensi relasional pada kelompok ini termasuk rendah karena identifikasi dan komitmen membuat beberapa dari mereka memprioritaskan tujuan-tujuan individu daripada tujuan organisasi.

Analisis selanjutnya mengenai bagaimana *innovation enablers* memengaruhi kemampuan inovasi. HIG: (1) inovasi produk. Mereka memiliki fokus yang kuat terhadap inovasi produk karena dapat meningkatkan pengetahuan mereka; (2) inovasi proses. Inovasi proses memerlukan konsen yang kuat terhadap kolektifitas, baik tindakan maupun kerjasama yang baik untuk perencanaan dan pelaksanaan; (3) inovasi pemasaran. Inovasi pemasaran dipengaruhi oleh komunikasi dengan pemangku kepentingan eksternal serta karyawan internal; (4) inovasi strategi. Inovasi ini di pahami sebagai kemampuan untuk mengelola tujuan organisasi; (5) perilaku. Kemampuan perilaku inovasi tergantung pada pengambilan resiko anggota kelompok.

Adapun untuk MIG: (1) inovasi produk. Kurangnya keterlibatan anggota mengenai inovasi produk karena menganggap bahwa tugas mereka hanya mengikuti dan melaksanakan yang telah diputuskan dan tidak memiliki andil dalam pembuatan keputusan inovasi produk; (2) inovasi proses. Terjalin kerjasama yang sistematis dalam keberhasilan inovasi proses karena terjadi peningkatan kemampuan dan pengetahuan informasi diantara mereka; (3) inovasi pemasaran. Para anggota memahami kebutuhan untuk kolaborasi karena berpikir bahwa dengan kolaborasi maka membuka akses dan komunikasi yang lebih baik dengan pelanggan; (4) inovasi strategi. Para anggota memahami kebutuhan sistematis yang dapat meningkatkan arus informasi dan keakuratan pengetahuan sehingga perusahaan harus mampu mengurangi kesalahan dan waktu agar menjadi lebih efisien; (5) perilaku. Kemampuan perilaku inovasi MIG terkait pengambilan resiko lebih rendah daripada kelompok yang lain.

2.1.3 Aslam *et. al.*, (2013)

Penelitian Aslam *et. al.*, (2013) berjudul “*Social Capital and Knowledge Sharing as Determinants of Academic Performance*” bertujuan untuk meneliti pengaruh modal sosial terhadap prestasi akademik mahasiswa melalui *knowledge sharing*. Penelitian ini dilakukan di Universitas Lahore, Pakistan dengan jumlah sampel sebanyak 105 yang merupakan para mahasiswa berbagai tingkat di universitas tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *trust*, *shared language* dan *shared vision* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* mahasiswa. Sebaliknya *social interaction*, *nom of reciprocity* dan *identification* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* mahasiswa. Hal ini berarti tidak semua dimensi modal sosial secara signifikan memengaruhi *knowledge sharing* mahasiswa.

Memahami bagaimana mahasiswa belajar dan berbagi pengetahuan di jaringan mereka serta motivasi di balik tindakan tersebut dapat membantu pihak universitas untuk menentukan langkah-langkah yang dapat diambil untuk memfasilitasi proses *knowledge sharing* yang terjadi di lingkungan akademik. Proses tersebut akan memengaruhi cara pandang mahasiswa dan membuat mereka lebih konsen terhadap hubungan jaringan dan *knowledge sharing* sebagai bagian dari pengembangan diri. Mekanisme ini kemudian dapat diterapkan di masa depan para mahasiswa ketika telah terjun di dunia profesional untuk mencapai keunggulan bersaing.

Lembaga pendidikan merupakan salah satu tempat proses pembangunan modal sosial bagi individu. Dalam dunia profesional kerja, interaksi dan modal

sosial menjadi syarat penerimaan individu dalam sebuah organisasi. Mengingat bahwa unit profesional kerja misalnya perusahaan merupakan organisasi yang berisi sekumpulan anggota yang membutuhkan kerjasama tim dalam sistem organisasinya. Tymon and Stumpt (2003) memperkirakan bahwa keberhasilan pada abad ke 21 tidak hanya berdasar pada pengetahuan dan keterampilan teknis tetapi juga kemampuan untuk belajar dan bekerja dalam tim dengan membangun jaringan. Keberhasilan dalam sistem sosial bergantung pada perkembangan dan pertumbuhan hubungan. Dalam membangun hubungan, aktivitas *knowledge sharing* menjadi penting.

2.1.4 Perez et al., (2015)

Penelitian Penelitian Perez et al., (2015) berjudul “*The Mediating Effect of Ambidextrous Knowledge Strategy (AKS) Between Social Capital and Innovation of Culture Tourism Clusters Firms*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat modal sosial yang memacu inovasi perusahaan yang berlokasi di kelompok pariwisata. Model struktur yang digunakan yaitu pada 215 sampel perusahaan industri perhotelan dan pariwisata di World Heritage Cities, Spanyol. Analisis yang digunakan yaitu PLS.

Secara khusus studi ini berfokus pada peran mediasi *Ambidextrous Knowledge Strategy (AKS)* dalam hubungan antara modal sosial dan inovasi. Eksplorasi dan eksploitasi membutuhkan kapabilitas dan budaya organisasi yang berbeda. Banyak literatur baru yang menggabungkan kebutuhan sinkronisasi kedua hal tersebut, dimana eksplorasi dan eksploitasi harus diintegrasikan dalam AKS untuk menghasilkan manfaat.

Modal sosial merupakan salah satu sumber daya hubungan jaringan yang dimiliki oleh perusahaan. Putnam (2000) membedakan antara *bonding and bridging capital*. Dimensi *bonding* berfokus pada hubungan internal yang dimiliki individu dan memastikan hubungan yang terjadi antara individu dan kelompok dalam sebuah kluster. Dimensi *bridging* berdasarkan pada jaringan yang tersebar dimana informasi baru yang diperoleh melalui suatu ikatan dan strukturisasi.

Dalam organisasi pariwisata, modal sosial dibutuhkan untuk menciptakan inovasi secara berkelanjutan, misalnya seperti pengadaan fasilitas wisata. Dengan terbentuknya *bonding and bridging* dalam perusahaan maka informasi yang tersedia juga akan mendorong terjadinya kerjasama yang tujuannya adalah inovasi perusahaan. Selain itu, *bonding and bridging* juga dapat mengakses ide-ide baru berdasarkan pengalaman yang datang baik dari internal maupun eksternal organisasi. Oleh sebab itu, membangun modal sosial di lingkungan perusahaan merupakan salah satu cara untuk menciptakan perusahaan yang inovatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Selain itu, peran mediasi oleh *Ambidextrous Knowledge Strategy (AKS)* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara modal sosial dan inovasi.

2.1.5 Han et. al., (2016)

Penelitian Han et. al., (2016) berjudul “*Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Mediating Roles of Employee’s Empowerment, Commitment and Citizenship Behaviors*”. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan peran kepemimpinan transformasional dalam berbagi pengetahuan dengan menyelidiki

peran mediasi *employee's empowerment, commitment and citizenship behaviors*. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuisioner yang didistribusikan secara acak kepada 395 karyawan terpilih dari lima perusahaan besar di Korea Selatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui mediasi *empowerment, organizational commitment and organizational citizenship behaviors*.

Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk terlibat dalam pekerjaan mereka (melalui pemberdayaan psikologi), berkomitmen untuk perusahaan mereka dan berpartisipasi dalam tindakan untuk perusahaan. Mediasi parsial dari dukungan pemberdayaan bahwa inspirasi kognitif dan emosional mendukung perilaku pemimpin untuk mendorong pengikutnya berpikir kritis dengan menggunakan pendekatan baru yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan yang nantinya akan menginspirasi loyalitas karyawan.

Ketika pemimpin transformasional mengetahui dan menghargai berbagai kebutuhan pengikutnya untuk pengembangan potensi diri, maka pengikut akan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka dan tujuan kolektif pemimpin dapat tercapai. Menyediakan lebih banyak kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab dan menentukan nasib sendiri akan mengarah pada komitmen individu untuk patuh pada perusahaan dan mengembangkan potensi diri khususnya dalam *knowledge sharing*.

2.1.6 Khalili (2016)

Penelitian Khalili (2016) berjudul *“Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation and Innovation-Supportive Climate”*. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan dan inovasi. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi peran moderat persepsi karyawan terhadap iklim inovasi yang mendukung. Sampel penelitian ini berjumlah 1172 karyawan yang bekerja di berbagai jenis industri di Iran. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendorong kreativitas dan inovasi karyawan. Sebab, pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk selalu berpikir kreatif dengan menganalisis persoalan yang mereka hadapi dilihat dari berbagai sudut pandang untuk dapat menemukan solusi baru dari permasalahan tersebut. Pemimpin meyakini bahwa keyakinan dan kepercayaan yang mereka berikan kepada bawahan, akan mendorong kepercayaan diri bawahan dalam penyelesaian masalah dan pengambilan resiko. Selain itu, bawahan juga terdorong untuk senantiasa berpikir kritis dan memiliki inisiatif yang besar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dukungan tersebut dapat membuat bawahan selalu ingin melibatkan diri dalam proses kreatif dan inovatif organisasi.

Pemimpin yang transformatif mengenalkan pola-pola baru dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan dalam pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuan kreatif dan inovatif bawahan. Hal ini untuk merangsang

bawahan agar selalu siap menghadapi perubahan lingkungan yang sangat dinamis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.

2.1.7 Wang et. al., (2017)

Penelitian Wang et. al., (2017) berjudul “*Subjective Well-Being, Knowledge Sharing and Individual Innovation Behavior: The Moderating Role of Absorptive Capability*”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti efek subjektif kesejahteraan pada perilaku inovasi individu. Efek tersebut dimediasi oleh *knowledge sharing*, sedangkan *absorptive capacity* individu memoderasi hubungan antara *knowledge sharing* dan perilaku inovasi. Penelitian ini merupakan penelitian survey yang dilakukan pada 220 karyawan dari 20 perusahaan di China dengan menggunakan analisis regresi.

Secara khusus, *knowledge sharing* dapat membantu individu untuk saling belajar dan berbagi pengetahuan dengan rekan-rekannya serta memungkinkan untuk lebih mampu menerjemahkan ide-ide baru, konsep, proses atau produk ke dalam kegiatan yang inovatif. Oleh karena itu, *knowledge sharing* merupakan salah satu faktor kunci yang mampu memengaruhi perilaku inovasi individu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovasi individu. Selain itu, *knowledge sharing* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovasi individu ketika *absorptive capacity* juga tinggi.

2.1.8 Xiao et. al., (2017)

Penelitian Xiao et. al., (2017) berjudul “*How does Individuals’ Exchange Orientation Moderate the Relationship between Transformational Leadership and Knowledge Sharing?*”. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan hubungan kompleks antara *transformational leadership* dan *knowledge sharing*. Secara khusus, efek *transformational leadership* dikaitkan dengan karisma pada *knowledge sharing* organisasi yang diteliti dari perspektif individu dan mengintegrasikan teori *social exchange* sebagai teori yang melatarbelakangi. Selain itu, mengenai pengaruh karisma dan *knowledge sharing* pada kinerja tugas yang diuji dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan mahasiswa pascasarjana sebagai sampel penelitian. Alasan pemilihan sampel ini adalah penelitian ini mengadopsi sistem informasi khususnya tim kolaborasi *software* dan *knowledge management system*. Sebagai pribadi muda, mahasiswa dinilai lebih aktif dan toleran terhadap media sosial internal dan kolaborasi *platform* yang memungkinkan lebih cepatnya adopsi sistem informasi baru. Selain itu, mahasiswa dianggap memiliki persamaan peranan penting dalam perilaku organisasi.

Menurut Bass (1998) ada 4 dimensi dalam *transformational leadership*, yaitu: *attribute charisma*, *inspirational motivation*, *individual consideration*, and *intellectual stimulation*. Dari beberapa dimensi tersebut, beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu menunjukkan hasil bahwa dari keempat dimensi tersebut, *attributed charisma* adalah yang paling berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *attributed charisma* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing* individu dan organisasi. Upaya yang dilakukan yaitu dengan menanamkan kebanggaan, kepercayaan dan penghormatan kepada para pengikut yang membuat mereka merasa percaya diri dan mampu memberikan segenap kemampuan mereka untuk kemajuan perusahaan.

Selain itu, peran moderasi dari *exchange ideology* dalam hubungan antara *transformational leadership attributed charisma* terhadap *knowledge sharing* berpengaruh negative signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa individu yang memiliki *exchange ideology* yang rendah perlu di motivasi dengan moral dan tanggung jawab. Mereka kurang sensitive terhadap keuntungan yang eksplisit dan cenderung akan menanggapi pemimpin yang lebih karismatik. Sebaliknya individu yang memiliki *exchange ideology* yang tinggi akan lebih kalkulatif dan rasional. Mereka dapat di motivasi dengan keuntungan dan biaya yang eksplisit dan cenderung untuk berkontribusi pada *knowledge sharing* yang dipengaruhi oleh *attributed charisma*.

2.1.9 Zhang et. al., (2017)

Penelitian Zhang et. al., (2017) berjudul “*Social Capital, Motivations, and Knowledge Sharing Intention in Health Q&A Communities*”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh modal sosial terhadap *knowledge sharing* melalui *motivators* pada komunitas kesehatan Q&A di China. Sampel penelitian ini sebanyak 363 anggota komunitas kesehatan Q&A di China.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *intrinsic and extrinsic motivations* berperan secara signifikan memoderasi hubungan antara modal sosial dan *knowledge sharing*.

Intrinsic motivations adalah motivasi yang timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan atau dorongan dari orang lain, tetapi berdasarkan kemauan sendiri. *Intrinsic motivations* menyiratkan bahwa individu yang berpartisipasi dalam suatu kegiatan akan mendapatkan manfaat immaterial. Dengan kata lain bahwa individu tersebut hanya bertujuan untuk mendapatkan kesenangan dan kepuasan dengan melakukan kegiatan-kegiatan tersebut. *Intrinsic motivations* sangat penting dalam menjelaskan perilaku kontribusi pengetahuan. *Knowledge-self* dan altruisme merupakan dua hal yang paling dapat menjelaskan mengenai kekuatan *intrinsic motivations*. *Knowledge-self* mendorong individu untuk menggunakan informasi yang mereka miliki untuk membantu orang lain dan meningkatkan pengetahuan. Altruisme merujuk pada individu-individu yang membantu orang lain tidak bersikap egois karena kesenangan dan kepuasan yang berasal dari perilakunya

Extrinsic motivations adalah motivasi yang timbul akibat pengaruh dari luar individu, dapat berupa ajakan, suruhan atau paksaan orang lain sehingga seseorang mau melakukan suatu hal. Dari perspektif ini, keinginan berbagi pengetahuan tergantung pada analisis biaya, manfaat yang diharapkan, hadiah atau biaya yang diperoleh dari berbagi pengetahuan. Jika kompensasi yang didapatkan dengan berbagi pengetahuan dirasa cukup, maka orang tersebut akan berkontribusi dalam membagi pengetahuan, sebaliknya bila tidak mendapatkan manfaat apapun, maka proses pertukaran pengetahuan akan dihentikan.

Pada dasarnya perilaku individu berasal dari satu jaringan sosial. Komunitas kesehatan Q&A memberikan kesempatan bagi para anggotanya untuk secara spontan membentuk dan memelihara hubungan sosial. Interaksi individu yang lebih berfokus pada sosial akan memberikan mereka kesempatan untuk lebih banyak membantu orang lain. Pujian dari orang lain akan meningkatkan motivasi intrinsik dan menginspirasi orang lain untuk mencurahkan lebih banyak waktu untuk membantu orang lain. Kepercayaan sosial akan membantu individu mengembangkan dan mempertahankan diri yang nantinya dapat membantu mereka menghadapi tantangan dengan baik. Kepercayaan dapat meningkatkan efisiensi komunikasi interpersonal yang mengarah pada peningkatan pengetahuan pribadi.

2.1.10 Zuraik et. al., (2018)

Penelitian Zubaik et. al., (2018) berjudul *“The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation”*. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan kepemimpinan transformasional CEO, iklim inovasi dan inovasi organisasi melalui eksplorasi dan eksploitasi. Sampel penelitian ini berjumlah 215 yang merupakan orang-orang yang bekerja dalam tim di perusahaan-perusahaan yang berbasis di AS. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi.

Kepemimpinan transformasional yang dimiliki CEO perusahaan memainkan peran penting dalam merumuskan dan melaksanakan strategi inovasi karena memiliki pengaruh positif terhadap inovasi organisasi. Perusahaan yang inovatif memiliki CEO dengan kepemimpinan yang mumpuni serta iklim organisasi

yang mendukung sebagai sebuah sistem yang terintegrasi dimana setiap orang dalam perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap inovasi organisasi.

Organisasi memandang eksplorasi dan eksploitasi sebagai pelengkap perilaku belajar yang mendukung terjadinya proses inovasi. Eksplorasi terkait keterbukaan untuk belajar dan menemukan peluang-peluang baru dari wawasan yang dimiliki. Sedangkan eksploitasi mencakup kegiatan seperti penyempurnaan dari teknologi tertentu, perbaikan proses, peningkatan efisiensi dan pelaksanaan inovasi. Menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi dapat mengarah pada pencapaian kesuksesan inovasi yang dilakukan. Kombinasi itu disebut juga sebagai *ambidextrous organization*. Dan pemimpin dengan kepemimpinan transformasional diharapkan mampu menerapkan hal tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi dengan hasil statistik yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional CEO lebih berpengaruh terhadap eksploitasi daripada eksplorasi inovasi.

2.2 Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Kamasak et. al., (2010)	<i>The Influence of Knowledge Sharing on Innovation</i>	Variabel bebas: <i>knowledge sharing</i> Variabel terikat: <i>innovation</i>	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tiga dimensi <i>knowledge sharing</i>, hanya <i>knowledge collecting</i> yang berpengaruh signifikan terhadap eksplorasi inovasi • <i>knowledge collecting</i> dan <i>knowledge donating</i> berpengaruh signifikan terhadap eksploitasi inovasi; dan • <i>knowledge collecting</i> dan <i>knowledge donating</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>ambidextrous</i> inovasi.
2	Camps and Marques (2013)	<i>Exploring How Social Capital Facilitates Innovation: The Role of Innovation Enablers</i>	Variabel bebas: <i>social capital</i> Variabel terikat: <i>innovation</i>	<i>Qualitative Data Analysis (QDA)</i>	Modal sosial tidak berpengaruh langsung terhadap inovasi, tetapi dapat berpengaruh melalui sekumpulan sumber daya yang disebut <i>innovation enablers</i> .
3	Aslam et. al., (2013)	<i>Social Capital and Knowledge Sharing as Determinants of Academic Performance</i>	Variabel bebas: <i>social capital</i> Variabel intervening: <i>knowledge sharing</i>	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trust, shared language and shared vision</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i>; • <i>Social interaction, norm of</i>

			Variabel terikat: <i>academic performance</i>		<i>reciprocity and identification</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i>
4	Perez et al., (2015)	<i>The Mediating Effect of Ambidextrous Knowledge Strategy (AKS) Between Social Capital and Innovation of Culture Tourism Clusters Firms</i>	Variabel bebas: <i>social capital</i> Variabel mediasi: <i>ambidextrous Knowledge Strategy (AKS)</i> Variabel terikat: <i>innovation</i>	PLS	<ul style="list-style-type: none"> • modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi; • peran mediasi oleh <i>Ambidextrous Knowledge Strategy (AKS)</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara modal sosial dan inovasi
5	Han et. al., (2016)	<i>Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Mediating roles of Employee's Empowerment, Commitment and Citizenship Behaviors</i>	Variabel bebas: <i>transformational leadership</i> Variabel moderasi: <i>employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors</i> Variabel terikat: <i>knowledge sharing</i>	SEM	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh secara tidak langsung terhadap <i>knowledge sharing</i> melalui mediasi <i>empowerment, organizational commitment, dan organizational citizenship behaviors</i>
6	Khalili (2016)	<i>Linking Transformational</i>	Variabel bebas: <i>transformational</i>	SEM	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan

		<i>Leadership, Creativity, Innovation and Innovation-Supportive Climate</i>	<i>leadership</i> Variabel Terikat: <i>creativity, innovation and innovation-supportive climate</i>		terhadap inovasi.
7	Wang et. al., (2017)	<i>Subjective Well-Being, Knowledge Sharing and Individual Innovation Behavior: The Moderating Role of Absorptive Capability</i>	Variabel bebas: <i>Subjective well-being</i> Variabel terikat: <i>Knowledge sharing, individual innovation behavior</i> Variabel moderasi: <i>Absorptive capability</i>	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>knowledge sharing</i> secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovasi individu; • <i>knowledge sharing</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovasi individu ketika <i>absorptive capability</i> juga tinggi.
8	Xiao et. al., (2017)	<i>How Does Individuals' Exchange Orientation Moderate the Relationship between Transformational Leadership and Knowledge Sharing?</i>	Variabel bebas: <i>transformational leadership</i> Variabel moderasi: <i>individuals' exchange orientation</i> Variabel terikat: <i>knowledge sharing</i>	PLS	<ul style="list-style-type: none"> • Atribut karisma berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku <i>knowledge sharing</i> individu; • Pengaruh <i>transformational leadership attributed charisma</i> terhadap <i>knowledge sharing</i> yang dimoderatori <i>exchange ideology</i> berpengaruh negative signifikan.
9	Zhang et. al., (2017)	<i>Social Capital, Motivations and</i>	Variabel bebas: <i>social capital</i>	SEM	<i>Intrinsic and extrinsic motivations</i> berperan secara signifikan

		<i>Knowledge Sharing Intention in Health Q & A Communities</i>	<p>Variabel moderasi: <i>motivations</i></p> <p>Variabel terikat: <i>knowledge sharing intention</i></p>		memoderasi hubungan antara modal sosial dan <i>knowledge sharing intention</i> .
10	Zubaik et. al., (2018)	<i>The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation</i>	<p>Variabel bebas: <i>Transformational leadership</i></p> <p>Variabel terikat: <i>Innovation climate in exploration and exploitation</i></p>	Regresi	perilaku kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi dengan hasil statistik yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional CEO lebih berpengaruh terhadap eksploitasi daripada eksplorasi inovasi.

2.3 Landasan Teori

2.3.1 Kepemimpinan

Pada dasarnya keterampilan kepemimpinan merupakan hubungan antara orang yang memengaruhi dan orang yang dipengaruhi. Kepemimpinan itu sendiri merupakan keterampilan pemimpin dalam memengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu, sehingga keterampilan kepemimpinan lebih merupakan pada pendekatan perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas ataupun pada hubungan/ orang yang merupakan indikator keefektifan kepemimpinan, McGregor *et al.*, (1998).

Berikut adalah beberapa rangkuman pengertian kepemimpinan menurut para ahli.

Tabel 2.1 Definisi kepemimpinan

Sumber	Definisi
Hemphill dan Coons, 1957	Perilaku individu ... mengarahkan setiap kegiatan-kegiatan kelompok menuju tujuan bersama.
Bennis, 1959	Proses yang dilakukan dalam memengaruhi bawahan untuk berperilaku sesuai keinginan.
Fiedler, 1959	Mengarahkan dan mengkoordinasi pekerjaan para anggota kelompok.
Merton, 1969	Sebuah hubungan interpersonal dimana orang lain mengikuti karena mereka menginginkannya, bukan karena terpaksa.
Katz dan Kahn, 1978	Pengaruh yang melampaui kepatuhan mekanis dengan arahan rutin organisasi.

Burns, 1978	Dilakukan ketika seseorang ... memobilisasi ... kelembagaan, sumber daya politik, psikologis dan lainnya sehingga membangkitkan, melibatkan dan dapat memuaskan motif para pengikutnya.
Smirchch dan Morgan, 1982	Diwujudkan dalam bentuk proses dimana satu atau beberapa individu telah berhasil dalam mewujudkan dan mendefinisikan realitas lainnya.
Rauch dan Behling, 1984	Proses memengaruhi sebuah kelompok dalam mencapai tujuannya.
Bass, 1985; Tichy dan Devana 1986	Mengubah para pengikut, menciptakan visi dari tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan mengartikulasikan bagaimana cara untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut kepada para pengikutnya.
Richards dan Engle, 1986	Bagaimana mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai-nilai dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mencapainya.
Jacobs dan Jacues, 1990	Proses penetapan tujuan (arah yang berarti) sebagai upaya bersama dalam mencapai tujuan.
Campbell, 1991	Tindakan yang fokus pada sumber daya untuk menciptakan berbagai peluang yang diinginkan.
Schein, 1992	Keberanian keluar dari pakem kebiasaan ... untuk memulai proses perubahan yang lebih adaptif.
Hogan, Curphy, dan Hogan, 1994	Melibatkan orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan, membangun kedekatan dan

	berorientasi pada tujuan kelompok. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang membangun tim untuk mencapai tujuan dalam berbagai situasi.
Drath dan Palus, 1994	Proses membangkitkan keinginan orang-orang untuk melakukan sesuatu secara bersama hingga mereka paham dan berkomitmen.
Ginnett, 1996	Tugas pemimpin itu menciptakan kondisi yang kondusif bagi tim agar efektif.
House <i>et al.</i> , 1999	Kemampuan individual dalam memengaruhi, memotivasi dan memberdayakan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi.
Hodgetts dan Luthans, 2000	Proses memengaruhi orang untuk mengarahkan upaya-upaya mereka pada pencapaian beberapa tujuan tertentu.

Sumber: Ahsan (2015).

Ada beberapa teori yang digunakan sebagai pendekatan dalam mengkaji efektivitas kepemimpinan, antara lain:

1. Pendekatan Teori Sifat

Teori sifat berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental/ intelegensi, kepribadian) yang dimiliki seorang pemimpin dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinannya. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain seperti energi yang tiada habis-habisnya, intuisi

yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

Goleman (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membangkitkan komitmen, motivasi dan optimisme dalam melaksanakan pekerjaan dan menumbuhkan atmosfir kerjasama, gairah dan dapat memengaruhi perilaku bawahan berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, Goleman (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan yang cerdas dalam hal emosi memiliki nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, sebagai berikut:

- a. Kesadaran diri, berarti kemampuan seorang pemimpin untuk mengelola emosi diri yang mendalam, kekuatan dan keterbatasan diri, serta nilai-nilai dan motif-motif diri yang terdiri dari: (1) kecerdasan diri yaitu kemampuan seorang pemimpin menentukan tindakan yang terbaik pada situasi yang kompleks untuk menuntun keputusan serta menjalankan visi dan misi organisasi; (2) penilaian diri yang akurat yaitu kemampuan seorang pemimpin menerima kritik dan umpan balik yang membangun; (3) kepercayaan diri yaitu kepekaan seorang pemimpin terhadap harga diri yang dimiliki serta pemimpin percaya diri dapat menerima tugas yang sulit. Pemimpin seperti ini memiliki suatu keyakinan yang membuat mereka menonjol di dalam kelompok.
- b. Pengelolaan diri, merupakan kemampuan yang dibutuhkan seorang pemimpin untuk fokus dalam mencapai tujuan. Terdiri dari: (1) pengendalian diri dari emosi yang meledak-ledak; (2) transparansi, menunjukkan kejujuran dan integrasi, layak untuk dipercaya; (3)

kemampuan menyesuaikan diri, kelenturan di dalam beradaptasi dengan perubahan situasi atau mengatasi hambatan; (4) pencapaian yaitu dorongan untuk memperbaiki kinerja untuk memenuhi standar prestasi yang ditentukan oleh diri sendiri; (5) inisiatif, kesiapan untuk bertindak dan menggunakan kesempatan; (6) optimisme, melihat sesuatu dari sisi positif suatu peristiwa.

- c. Kesadaran sosial merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk berempati. Terdiri dari: (1) empati, adalah bagaimana seorang pemimpin memahami apa yang diinginkan oleh bawahan; (2) kesadaran organisasional, adalah kemampuan seorang pemimpin menjalin hubungan jaringan kerja baik lingkup internal dan eksternal organisasi; (3) pelayanan, adalah bagaimana seorang pemimpin memenuhi kebutuhan pengikut, klien atau pelanggan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tugas utama seorang pemimpin adalah membangkitkan kegembiraan, optimisme dan gairah dalam melaksanakan pekerjaan serta menumbuhkan kerjasama dan kepercayaan.

2. Pendekatan Teori Perilaku

Teori ini menekankan bahwa perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinannya. Beberapa studi dilakukan oleh pendukung teori ini menemukan bahwa sifat-sifat pemimpin berpengaruh terhadap prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya. Menurut Nawawi (2003) perilaku kepemimpinan nampak dari cara pengambilan keputusan, cara memerintah (memberi instruksi), cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberi hukuman.

Berikut ini beberapa teori perilaku kepemimpinan, (Wirawan, 2013):

- a. Studi Ohio State University. Teori ini merupakan teori yang paling tua mengenai teori gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh J.K Hemphil pada tahun 1949 dengan membuat satu set kuisisioner yang diberi nama *Leadership Behavior Description Quitionaire (LBDQ)* yang didasari pada dua dimensi, yaitu: *consideration dimention* atau dimensi perhatian terhadap bawahan dan *initiating structure dimention* atau dimensi perhatian terhadap tugas. Selanjutnya, Fleishman dan Harris pada tahun 1962 melakukan penelitian dengan konsep studi Ohio State University dan menemukan bahwa perilaku pemimpin terhadap bawahannya ditentukan oleh dua faktor yaitu membentuk struktur dan konsiderasi. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur tugas yang tinggi akan berorientasi pada tujuan dan hasil. Sedangkan pemimpin yang berkonsiderasi tinggi akan menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.
 - b. Studi University of Michigan. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat dua pola perilaku gaya pemimpin yaitu pemimpin yang *job centered* berorientasi pada pekerjaan, dan pemimpin yang *employee centered* berorientasi pada karyawan.
3. Pendekatan Situasional (Kontigensi)

Pendekatan kontigensi disebut juga pendekatan situasional. Namun pendekatan ini tidak membahas kepemimpinan apa yang paling baik atau yang tidak baik, tetapi mengemukakan bagaimana tindakan pemimpin dalam situasi tertentu dengan perilaku kepemimpinan yang efektif.

- a. Teori Kontigensi Fiedler (1967). Model kepemimpinan situasional (kontigensi) mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif

bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat mana situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh kepemimpinan itu. Fidler juga mengidentifikasi tiga dimensi faktor utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan adalah:

- Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi hubungan (*relational concept*) pemimpin-pengikut. Yaitu seberapa besar pengikut atau anggota kelompok mendukung dan loyal kepada pemimpin. Hubungan antara pemimpin dan pengikut ditentukan oleh dua hal: (1) dukungan para pengikut terhadap pemimpinnya; (2) hubungan diantara para pengikut, termasuk perbedaan pendapat dan konflik. Jika seorang pemimpin mendapat dukungan para pengikutnya ia tidak perlu mempergunakan kekuasaan posisionalnya atau struktur tugasnya untuk mencapai tujuannya.
 - Kepemimpinan merupakan suatu proses struktur tugas. Yaitu seberapa rinci tugas menyatakan tujuan, prosedur, dan pedoman khusus untuk melaksanakan tugas.
 - Kepemimpinan merupakan kekuasaan jabatan/ posisional. Yaitu seberapa besar posisi atau jabatan memberikan otoritas atau wewenang kepada pimpinan untuk memberikan imbalan dan menghukum pengikut atau bawahan.
- b. Teori Partisipasi Pemimpin oleh Vroom dan Yetton. Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah kepemimpinan sesuai dengan situasi. ada 4 situasi kematangan (*maturity*) yang menentukan perilaku kepemimpinan yaitu: M1: tingkat kematangan anggota rendah (tidak mampu dan tidak mau); M2: tingkat kematangan

anggota moderat tinggi (tidak mampu tetapi mau); M3: tingkat kematangan anggota moderat tinggi (mampu tetapi tidak mau); M4: tingkat kematangan anggota tinggi (Mampu dan mau). Masing-masing tingkat kematangan berbeda pola perilaku kepemimpinan, dimana pada situasi M1 adalah perilaku instruksi, M2 adalah perilaku konsultasi, M3 adalah perilaku partisipasi, M4 adalah perilaku delegasi.

- c. Teori situasional Hersey-Blanchard. Model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey-Blanchard menekankan bahwa tingkat perkembangan bawahan atau anak buah memainkan peran terbesar dalam menentukan gaya kepemimpinan (sikap kepemimpinan) mana yang dirasa tepat. Teori mereka didasarkan pada jumlah arahan (pola tugas) dan dukungan sosio-emosional (pola hubungan) yang harus diberikan oleh pimpinan pada situasi tertentu dan tingkat kematangan anak buahnya.
 - (1) Pola tugas adalah ukuran sejauh mana pemimpin mampu menerbitkan tugas dan tanggung jawab pada individu maupun kelompok. Sikap ini meliputi penyampaian pada seseorang mengenai apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan siapa yang melaksanakannya. Dalam pola tugas, pimpinan melakukan komunikasi satu arah;
 - (2) Pola hubungan adalah ukuran sejauh mana pimpinan melakukan komunikasi satu arah atau multi arah. Hal ini meliputi kemampuan dan kemauan mendengar, memfasilitasi dan sikap dukungan. Dalam pola hubungan pimpinan terlibat dalam komunikasi dua arah dengan memberikan dukungan sosio-emosional;
 - (3) Kematangan adalah kemauan dan kemampuan pimpinan untuk mengemban tanggung jawab dalam mengarahkan sikap sendiri. Orang

cenderung memiliki derajat kematangan yang berbeda, tergantung pada tugas khusus, fungsi khusus atau tujuan yang berusaha dibina oleh pimpinan.

- d. Teori jalur tujuan (*path-goal theory*). Model kepemimpinan jalur tujuan berusaha meramalkan jalur sasaran (*part-goal theory*) ini dikembangkan oleh House. Teori jalur sasaran menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah mendampingi pengikut dalam meraih sasaran mereka dan memberikan pengarahan dan atau dukungan yang perlu untuk menjamin sasaran mereka selaras dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi. Namun, efektivitas perilaku pemimpin jalur sasaran ditentukan oleh dua faktor situasional yaitu faktor kontigensi bawahan meliputi aspek: lokus kendali, pengalaman dan persepsi kemampuan, serta faktor kontingensi lingkungan meliputi aspek: tugas, sistem otoritas dan kelompok kerja. House menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama, yaitu: (1) kepemimpinan direktif yaitu pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik, tidak ada partisipasi dari bawahan, (2) kepemimpinan suportif yaitu pemimpin memiliki sifat ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan, (3) kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan, dan (4) kepemimpinan berorientasi pada prestasi yaitu pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

2.3.2 Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua hal yang bagi sebagian orang masih menjadi hal yang dianggap memiliki arti yang sama. Keduanya memang memiliki keterikatan satu sama lain tetapi juga jelas memiliki perbedaan serta pengertian yang berbeda pula, (Wirawan, 2013).

Werren Bennis dalam bukunya berjudul *On Becoming a Leader* (1994) membedakan pemimpin dan manajer sebagai berikut:

- *The manager administers, the leader innovates;*
- *The manager copies, the leader is an original;*
- *The manager maintains, the leader develops;*
- *The manager focuses on systems and structure, the leader focused on people;*
- *The manager relies on control, the leader inspires trust;*
- *The manager has a short range view, the leader has long range perspective;*
- *The manager has eyes always on the bottom line, the leader's eye are on the horizon;*
- *The manager imitates, the leader originates;*
- *The manager accepts the status quo, the leaders are challenge it;*
- *The manager is the classic good soldier, leaders are their own people;*
- *The manager does things right, the leader does the right thing.*

Werren Benis dan Burt Nanus, 1985 (Wirawan, 2013) menyatakan perbedaan antara pemimpin dan manajer sebagai berikut:

"To manage means to bring about, to accomplish, to have charge of responsibility for, to conduct. 'Leading' is 'influencing, guiding in direction, course, action, opinion. 'The distinction is crucial. Managers are people who do things right and leader are people who do the right things. The difference may be summarized as activities of vision and judgement –effectiveness versus activities of mastering, routines –efficiency."

Perbedaan kepemimpinan dan manajemen dikemukakan oleh Bennis dan Goldsmith (1994) sebagai berikut:

"Managing is about efficiency. Leading is about effectiveness. Managing is about how. Leading is about what and why. Management is about systems, controls, procedures, policies, and structure. Leadership is about trust –about

people. Leadership is about innovating and initiating. Management is about copying, about managing the status quo. Leadership is creative, adaptive, and agile. Leadership looks at the horizon, not just the bottom line."

Kotter (1990) menyatakan bahwa manajemen dan kepemimpinan mempunyai fungsi yang berbeda yang dapat menciptakan konflik. Manajemen berupaya menciptakan stabilitas sedangkan kepemimpinan berupaya menciptakan perubahan. Kepemimpinan yang kuat dapat mengacaukan sistem perencanaan yang teratur dan mengabaikan hierarki manajemen. Sebaliknya, manajemen yang kuat tidak mendorong perubahan dan pembuatan risiko.

Tabel 2.3 Perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen menurut Kotter (1990)

Kepemimpinan	Manajemen
Proses pemimpin menciptakan visi, memengaruhi pengikut untuk merealisasi visi	Proses melaksanakan aktivitas, dengan atau melalui orang dan alat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan
Visi	Tujuan
Menciptakan perubahan	Mempertahankan stabilitas
Fungsi: memengaruhi, memberdayakan, memotivasi, mewakili sistem sosial, mempersatukan, memanajementi konflik	Perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengontrolan
Berani mengambil risiko tinggi	Berani mengambil risiko rendah dan sedang
Melakukan sesuatu yang benar (<i>Do the right thing</i>)	Melakukan sesuatu dengan benar (<i>Do the thing right</i>)

Mempunyai pengikut	Mempunyai bawahan
Memimpin orang	Memanajementi pekerjaan
Fleksibel	Kaku
Memberdayakan	Mengontrol
Menggunakan konflik	Menghindari konflik

Sumber: *a Force for change: How leadership differs from management*, Kotter (1990)

Kotter (1990) mengemukakan bahwa kombinasi manajemen yang kuat dengan kepemimpinan yang kuat meningkatkan potensi menghasilkan keluaran yang tinggi. Dalam kaitan ini dinyatakan sebagai berikut:

“To be successful, organization not only must consistently meet their current commitments to customers, stockholders, employees, and others, they must also identify and adapt to the changing needs of these key constituencies over time. To do so, they must not only plan, budget, organize, staff, control, and problem solver in a competent, systematic, and additional manners so as to achieve the result expected on the daily basis, they also must established, and reestablish, when necessary, an appropriate direction for the future, align people to do it, and motivate employess to create change even painful sacrisfices are required.”

Jadi menurut Kotter (1990) kepemimpinan hanya dapat berhasil jika didukung oleh manajemen yang kuat. Manajemen yang kuat hanya dapat mengembangkan organisasi jika dipimpin oleh seorang pemimpin yang juga kuat.

2.3.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu teori agen perubahan, (Pidekso dan Harsiwi, 2003). Gagasan awal mengenai kepemimpinan ini dikembangkan oleh James MacGregor Burns tahun 1979 yang menggunakan istilah *transforming leadership* (kepemimpinan mentransformasi) yang penerapannya dalam konteks politik. Pemikiran tersebut kemudian dikembangkan oleh Benard M. Bass tahun 1985 dalam bukunya yang berjudul *“Leadership and*

Performance Beyond Expectations” yang menggunakan istilah *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) yang penerapannya dilakukan dalam konteks organisasi, (Wirawan, 2013).

Di bawah ini dibahas perkembangan pemikiran sejumlah pakar kepemimpinan mengenai kepemimpinan transformasional:

a. James MacGregor Burns (1979)

Burns memformulasikan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- 1) Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang menggambarkan nilai-nilai motivasi, keinginan, kebutuhan aspirasi dan harapan mereka. Pemimpin melihat tujuan tersebut dan bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para pengikutnya;
- 2) Walaupun pemimpin dan pengikut memiliki tujuan bersama, akan tetapi tingkat level dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda. Menurut Burns esensi dari hubungan pemimpin dan pengikut adalah interaksi orang dengan level motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk keterampilan untuk mencapai tujuan bersama;
- 3) Kepemimpinan mentransformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan nilai-nilai pemimpin dan pengikut kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan mentransformasi merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia;

- 4) Kepemimpinan mentransformasi akhirnya mengajarkan para pengikut bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan. Keikutsertaan pengikut dalam perubahan secara aktif menjadikan pengikut sebagai pemimpin itu sendiri;
- 5) Menurut Burns tingkat yang tertinggi dari kepemimpinan mentransformasi adalah terciptanya nilai-nilai akhir yang meliputi keadilan, kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat. Burns memberikan contoh kepemimpinan mentransformasi adalah kepemimpinan yang dilakukan Mahatma Ghandi di India.

b. Benard M. Bass (1985)

Istilah kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkatan kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut teori motivasi Abraham Maslow. Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang diharapkan pemimpin.

Indikator kepemimpinan menurut Bass, yaitu:

- 1) *Individual consideration* (perhatian individual). Pemimpin mengembangkan para pengikut dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap kebutuhan para pengikutnya, bertindak sebagai seorang mentor bagi pengikut, mendengarkan keinginan dan kebutuhan mereka. Pemimpin memberikan empati dan mendukung para pengikut, membuka *channel* komunikasi terbuka dan memberikan tantangan kepada mereka.

para pengikut mempunyai suatu keinginan dan aspirasi untuk pengembangan diri dan mempunyai motivasi intrinsik untuk melaksanakan tugas mereka;

- 2) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin menstimulasi para pengikut agar kreatif dan mendorong penemuan ide-ide baru. Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk menggunakan imajinasi mereka dan menantang cara melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial;
- 3) *Inspirational motivation* (inspirasi). Pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang (visi) yang secara optimis dapat dicapai dan mendorong para pengikut untuk meningkatkan harapan dan mengikat diri kepada visi tersebut;
- 4) *Idealized influence* (kharisma). Pemimpin bertindak sebagai panutan (*role model*) dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen kepada bawahannya. Para pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercaya. Pemimpin menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab yang sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan percaya diri tinggi terhadap visi. Pemimpin siap untuk mengorbankan diri, memberikan penghargaan atas prestasi dan kehormatan kepada para pengikutnya.

Tichy dan Devana (1990) mengemukakan karakteristik pemimpin transformasional yang mereka sebut sebagai *protagonist* atau pelaku utama dalam drama, yaitu:

- a) Pemimpin melihat diri mereka sendiri sebagai agen-agen perubahan. Mereka secara jelas mengidentifikasi dirinya sebagai agen-agen

perubahan. Citra personal dan profesionalnya adalah untuk membuat berbeda dan mentransformasi organisasinya;

- b) Pemimpin adalah individu pemberani. Mereka mengambil resiko penuh hati-hati dan berani menghadapi tantangan, berani menghadapi *status quo*. Dalam perilaku keberanian ada komponen intelektual dan komponen emosional. Secara intelektual seorang pemberani mempunyai perspektif dapat berkonfrontasi dengan realitas walaupun tidak menyenangkan. Secara emosional dapat menyatakan kebenaran kepada orang lain yang mungkin tidak mau mendengar mengenai hal tersebut;
- c) Pemimpin yakin pada setiap orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan organisasinya. Para pemimpin transformasional bukanlah diktator. Meskipun mereka berkuasa, tetapi mereka memiliki sensitifitas yang tinggi terhadap orang lain, dan mereka berupaya untuk memberdayakan orang lain;
- d) Pemimpin adalah penarik nilai. Setiap pemimpin transformasi mampu menguraikan suatu set inti nilai-nilai dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisinya;
- e) Pemimpin sangat fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman. Semua pemimpin transformasional akan memandang kegagalan sebagai proses belajar, memiliki komitmen untuk belajar sendiri dan melakukan pengembangan diri secara terus-menerus. Mereka selalu melakukan *renewal* dan dari situlah muncul energy untuk melakukan perubahan secara terus-menerus;
- f) Pemimpin mempunyai keterampilan kognitif dan yakin pada pemikiran serta disiplin tinggi. Setiap pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk berurusan dengan kompleksitas, ambiguitas, dan

ketidakpastian. Hal tersebutlah yang membuat mereka mampu menghadapi permasalahan yang kompleks dan melakukan perubahan;

g) Pemimpin adalah orang-orang yang visioner.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi dalam mencapai tujuan yang didasarkan pada perubahan kondisi dan situasi organisasi. Diyakini bahwa kepemimpinan ini akan mengarah pada kinerja superior dan terbaik dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal (Ekowati, 2017).

2.3.4 Pengertian Modal Sosial

Menurut Burt (1992) modal sosial didefinisikan sebagai *“friends, colleagues, and more general contracts through whom you receive opportunities to use your financial and human capital”*. Definsi ini difokuskan pada modal sosial sebagai sumberdaya yang muncul di dalam jaringan sosial antara seseorang dengan lainnya. Woolcock *et al.*, (1998) menjelaskan bahwa modal sosial sebagai *“information, trust and norms of reciprocity inhering in one’s social networks”*.

Teori modal sosial mengacu pada kemampuan dari seorang aktor untuk mengekstrak manfaat dari struktur sosial, jaringan, dan keanggotaan, (Binarto dan Ardianti, 2013). Jaringan sosial yang disediakan oleh keluarga, berbasis masyarakat atau hubungan organisasi dimana hal itu dapat berfungsi untuk menambah modal kita Selain modal pendidikan, pengalaman dan modal keuangan (Bourdieu, 1983, Loury, 1987; Coleman 1988). Modal sosial bersifat multidimensi dan terjadi baik pada individu maupun tingkat organisasi (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Modal sosial didefinisikan dalam literatur secara luas, oleh

karena itu penting untuk menjelaskan hubungan yang tepat antara definisi dan operasionalisasi setiap aspek dari proses jaringan dan *reciprocities characterized* (Baron dan Hannan, 1994).

Lin (2007) memahami modal sosial sebagai sumber daya aktual dan potensial yang mampu menghasilkan jejaring hubungan kerja yang saling menghargai dan saling memaknai. Putnam (1993) memahami modal sosial dengan memandang bahwa rasa dipercaya dan saling percaya, kepatuhan pada norma-norma sosial yang ada dan jejaring sosial yang dibangun, merupakan fitur dasar modal sosial di dalam berbagai organisasi kemasyarakatan. Wookcock (1998) mencoba memahami bahwa modal sosial melalui atribut-atribut modal sosial yaitu informasi yang dibangun dan dimanfaatkan, rasa percaya dan saling percaya yang ditumbuhkembangkan serta norma-norma untuk saling memberi dan saling melayani. Semangat untuk tumbuh bersama merupakan hakikat dari sebuah modal sosial yang dapat dibangun, Andriani (2009).

Modal sosial sering kali dikaitkan dengan jaringan dan hubungan antar jaringan yang dimiliki seseorang dimana terdapat hubungan yang kuat dan yang lemah, dalam hal tersebut dibagi ke dalam dua dimensi yaitu:

a. *Bonding social capital*

Bonding social capital melibatkan kepercayaan dan jaringan timbal balik dan membantu proses “mendapatkan” dalam kehidupan sehari-hari. *Bonding* mengacu pada hubungan antara orang-orang yang saling mengenal dengan baik seperti orang tua, anggota keluarga, teman dekat maupun tetangga (Stone & Wendy, 2003).

b. *Bridging social capital*

Di Negara-negara berkembang, pada dimensi tertentu kelompok masyarakat yang demikian pada dasarnya mewarisi kelimpah-riuhan modal sosial pada satu dimensi, yaitu dalam bentuk hubungan kekerabatan (*kinship*) atau kelompok-kelompok sosial tradisional yang berasal dari garis keturunan (*lineage*). Hal yang tidak dimiliki adalah *the radius of network* yang menghubungkan mereka dengan kelompok masyarakat lainnya, lintas suku, lintas kelas sosial, lintas profesi serta lintas lapangan kerja.

Bridging social capital akan membuka jalan dalam mempercepat proses berkembang dengan kemampuan menciptakan *networking* yang kuat, menggerakkan identitas yang lebih luas dan *reciprocity* yang lebih variatif, serta akumulasi ide yang lebih memungkinkan untuk berkembang sesuai dengan prinsip-prinsip pembangunan yang lebih diterima secara *universal* (Binarto dan Ardinati, 2013).

Secara teori, modal sosial dideskripsikan sebagai proses dimana modal diperoleh dan diproduksi untuk suatu hasil, Lin (2007). Lebih lanjut, dijelaskan bahwa terdapat empat argumentasi yang menjawab mengapa sumberdaya yang melekat pada jaringan sosial dapat memperkuat pencapaian suatu tujuan. *Pertama*, aliran informasi, yaitu dalam pasar tidak sempurna ikatan sosial dalam posisi lokasi/ hierarki yang strategis dapat menyediakan informasi yang berguna mengurangi biaya transaksi. *Kedua*, ikatan sosial dapat memengaruhi agen yang memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan. *Ketiga*, ikatan sosial mungkin diberikan lingkungan sosialnya sebagai sertifikasi kepercayaan sosial yang merefleksikan aksesibilitas terhadap sumber daya lewat jaringan atau relasi yang dimiliki. *Keempat*, hubungan sosial diekspektasikan dapat memperkuat kembali identitas dan pengakuan.

Menurut Burt (1992) modal sosial didefinisikan sebagai kualitas hubungan seseorang dengan lainnya seperti pemasok, pelanggan, pemerintah dan pesaing. Modal sosial sebagai suatu rangkaian proses hubungan antar manusia didukung oleh jaringan (*network*), norma-norma dan kepercayaan sosial yang memungkinkan efisiensi dan efektivitas koordinasi kerjasama untuk mendapatkan keuntungan dan kewajiban bersama. Modal sosial meliputi akses informasi, waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan informasi dan mendapatkan manfaat melalui reputasi atau berhubungan yang didasari kepercayaan dari partnernya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa modal sosial merupakan hubungan yang dibangun atas kebersamaan masyarakat dalam *sharing* informasi dan pengetahuan untuk mencapai tujuan dengan memerhatikan nilai-nilai dan norma-norma yang mendukung agar senantiasa melakukan perubahan dan penyesuaian secara terus-menerus. Andriani (2009) menjelaskan bahwa modal sosial merupakan sumberdaya *intangible* yang dimiliki seorang individu atau kelompok baik didalam organisasi maupun komunitas diluar yang bersifat informal dan dibangun berdasarkan saling percaya, komitmen bersama dan pengembangan resiprositas (timbal balik).

Konsep *Resources-Based Theory (RBT)* atau Teori Perusahaan Berbasis Sumber Daya seperti yang dikembangkan oleh antara lain Wemerfelt (1984) dan Barney (1991) dimana salah satu sumber daya yang dapat memberikan keunggulan bersaing adalah sumber daya yang dikembangkan melalui berbagai pendekatan sosial dengan atribut-atribut sosialnya yang dikenal sebagai *social capital*, Coleman (1988). Dalam hal ini modal sosial dipandang sebagai salah satu instrument strategis yang mampu mendorong tumbuh dan berkembangnya keunggulan bersaing yang pada gilirannya mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang baik dan menjamin keberlanjutannya untuk mencapai efektifitas organisasi. Banyak strudi yang mengindikasikan bahwa sumber kunci dari sumber daya yang unik adalah sumber daya khas perusahaan (Barney, 1991) yang dibangun dalam lingkungan sosialnya, baik dalam lingkungan internal maupun eksternal.

Sumber daya yang berupa modal sosial berbasis internal dapat dibangun secara intens di dalam organisasi yang ditunjukkan melalui berbagai proses internalisasi kegiatan dalam organisasi. Modal sosial dapat dibangun dari

berbagai sumber daya sosial seperti SDM dan organisasi yang tumbuh dalam sebuah kompleksitas sosial perusahaan serta kapabilitas sosial yang menyertai SDM dan organisasi, (Ferdinand, 1999).

Konsep modal sosial berbasis eksternal dapat dibentuk sebagai cerminan dari budaya perusahaan dalam bentuk berbagai jejaring sosial (Aharoni *et al.*). Elemen sosial ini dihasilkan, dikembangkan dan dibudidayakan dalam lingkungan eksternal perusahaan yang mampu membentuk suatu “mekanisme isolasi” melalui kemampuannya untuk menghasilkan sebuah sumber daya inti yang khas. Sumber daya yang khas ini dibangun melalui kemampuan perusahaan mengembangkan berbagai jejaring sosial yang ada dalam lingkungannya, kesadarannya membangun rasa dipercaya dan kepatuhan pada berbagai norma sosial yang berkembang dalam masyarakat dimana perusahaan beroperasi. Di samping itu, sumber daya perusahaan yang khas juga dapat dibangun melalui berbagai bentuk kohesi sosial dengan masyarakat dimana perusahaan ini berada, (Ferdinand, 1999). Bila proses ini berjalan dengan baik maka terbentuklah sebuah “mekanisme isolasi” yang membuat perusahaan memiliki keunggulan-keunggulan khas yang sulit ditiru dan karena itu akan memberikan dampak yang positif terhadap efektifitas organisasinya.

Doh and Zolnik (2011) menjelaskan *bahwa social capital* secara garis besar dikategorikan menjadi tiga tipe dimana ketiga tipe tersebut bergantung pada fokus masing-masing, yaitu: (1) *on an actor's relations with other actors (bridging view)*; (2) *on the structure of relations between actors within a collectivity (bonding view)*; or (3) *a combination of both perspectives*.

Mukhtar (2009) mengemukakan indikator untuk mengetahui sejauh mana modal sosial telah dimanfaatkan oleh perusahaan, antara lain:

1. Kemampuan membangun kerjasama. Kemampuan seseorang dalam menjalin kerjasama dengan sesama pelaku usaha untuk lebih memberikan nilai tawar dan saling memberikan masukan dalam menjalankan usaha;
2. Kemampuan membangun kepercayaan. Kemampuan seseorang untuk membangun kepercayaan baik kepada sesama pengusaha bisnis maupun pelanggan;
3. Partisipasi dalam masyarakat lokal. Kemampuan membangun kerjasama dengan masyarakat setempat dalam berbagai bentuk kegiatan yang saling menguntungkan.

Clark and Collins (2005) mengemukakan indikator modal sosial, yaitu:

1. *Network*, jaringan diukur dengan jumlah keanggotaan dalam organisasi sosial, politik, agama, koperasi, keuangan, pendidikan, industri dan jaringan;
2. *Trust*, kepercayaan diukur dengan tiga cara yaitu: kepercayaan pada rekan bisnis, kepercayaan pada institusi dalam negeri, dan kepercayaan pada institusi asing;
3. *Information and communication*, termasuk akses terhadap infrastruktur informasi dan komunikasi dari tingkat mikro sampai tingkat makro;
4. *Collective action*, indikator ini menentukan apakah responden termasuk dalam kelompok kolektif yang menangani masalah sosial dan bisnis, serta melihat hasil apa yang terjadi dari interaksi antara keduanya;
5. *Social cohesion*, menilai keragaman jaringan sosial dan bisnis agar tetap berada pada jalurnya;

6. *Political empowerment*, melihat apakah responden baik secara individu maupun kolektif merasa diberdayakan secara adil untuk memengaruhi perubahan dalam kebutuhan.

Nahapiet and Ghoshal (1998) menjelaskan ada tiga dimensi modal sosial, yaitu:

1. *Cognitive capital*, meliputi aspek bahasa, cita-cita, cerita masa lalu perusahaan dan sosial;
2. *Relational capital*, berhubungan dengan norma, religius, kepercayaan, dan eksistensi perusahaan masa kini dan masa depan;
3. *Structural capital*, meliputi aspek hubungan kerja antar karyawan, formulasi jaringan kerja dan adopsi organisasi.

2.3.5 Knowledge Sharing

Knowledge merupakan bagian vital dalam kehidupan sosial manusia modern. Selain itu, dalam sebuah organisasi, peran *knowledge* yang dimiliki secara keseluruhan dapat meningkatkan daya saing dan efisiensi kerja dari organisasi yang bersangkutan. Dalam era informasi, penting untuk disadari bahwa aliran *knowledge* ke dalam dan keluar organisasi berlangsung sangat cepat. Dengan pemanfaatan teknologi informasi dan telekomunikasi, revolusi penyebaran dan pemanfaatan *knowledge* bukan merupakan hal yang aneh, (Sipahelut, 2013).

Knowledge yang dimiliki setiap orang pasti berbeda-beda. Alasannya karena proses penyerapan informasi dan pemahaman yang berbeda antar setiap individu. Dalam suatu kelompok manusia atau organisasi, tingkat *knowledge* yang

dimiliki pun beragam. Oleh karena itu, penting untuk melakukan *knowledge sharing* khususnya dalam lingkungan organisasi.

Dewasa ini, penguasaan pengetahuan adalah kunci untuk memenangkan persaingan. *Knowledge management* memegang peranan penting dalam penguasaan pengetahuan khususnya di internal organisasi. *Knowledge management* sebagai suatu strategi yang diarahkan kepada pengidentifikasian, pemilihan, pengorganisasian, serta pengemasan pengetahuan organisasi sebagai suatu cara meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

Nonaka (2006) menjelaskan *knowledge management* mencakup beberapa aktivitas diantaranya:

1. *Knowledge acquisition* merupakan aktivitas untuk memperoleh pengetahuan baik dari luar misalnya internet, televisi, koran dan lainnya maupun dari internal organisasi misalnya belajar lewat pengalaman dan merekam pengetahuan dari karyawan;
2. *Knowledge creation* merupakan aktivitas untuk menciptakan pengetahuan. Proses ini terjadi setelah terjadi akuisisi pengetahuan;
3. *Knowledge storage and retrieval* berkaitan dengan penyimpanan pengetahuan dan pengambilan pengetahuan tersebut secara mudah. Proses ini dapat berupa penyimpanan melalui *hard storage* berupa data dalam komputer atau proses manusia (ingatan individu atau memori kelompok);
4. *Knowledge transfer* merupakan proses pengalihan pengetahuan melalui pembimbingan, ucapan lisan maupun publikasi.

Knowledge sharing merupakan salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok,

organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. *Knowledge sharing* hanya dapat dilakukan bila setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan dan komentar kepada anggota lainnya. Sarana *knowledge sharing* ini dapat dilakukan melalui pertemuan tatap muka, dokumentasi, website, diskusi elektronik dan penelitian, (Setyanti, 2013).

Knowledge sharing adalah aktivitas dari transfer atau penyebaran pengetahuan yang mencakup pengetahuan eksplisit dan implisit dari satu orang, kelompok atau organisasi dengan yang lain, (Ngah dan Jusoff, 2009). *Knowledge sharing* dalam suatu organisasi saat ini menjadi salah satu hal penting baik di bidang bisnis maupun non-bisnis. Hal ini terjadi karena semua kegiatan manusia sebenarnya adalah kegiatan berorganisasi, (Sipahelut, 2013). Banyak perusahaan memiliki kesimpulan bahwa *knowledge sharing* adalah sebagai cara penting untuk meningkatkan kompetensi inti perusahaan, (Setyanti, 2013). Sebelum pengetahuan dapat dibagi, pengetahuan harus diperoleh, dikodifikasi dan ditempatkan dalam sebuah format yang bisa diterima *user*. Tujuannya adalah merubah pengetahuan menjadi aksi atau merubah pembelajaran individu menjadi pembelajaran organisasi.

Setiap organisasi memiliki anggota yang masing-masing anggota bekerja berdasarkan pengetahuannya. Oleh karena itu, mengelola pengetahuan berarti mengelola anggota-anggota, (Setiarso, dkk. 2009). Hansen dan Avital (2005) *knowledge sharing* adalah perilaku dimana seseorang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain mengenai pengetahuan dan pengalamannya. Dengan demikian *knowledge sharing* berarti setiap anggota organisasi menyadari pentingnya pengetahuan bagi organisasi, bersama-sama

ingin membangun pengetahuan organisasi, serta rela membagi ilmunya dengan anggota lainnya.

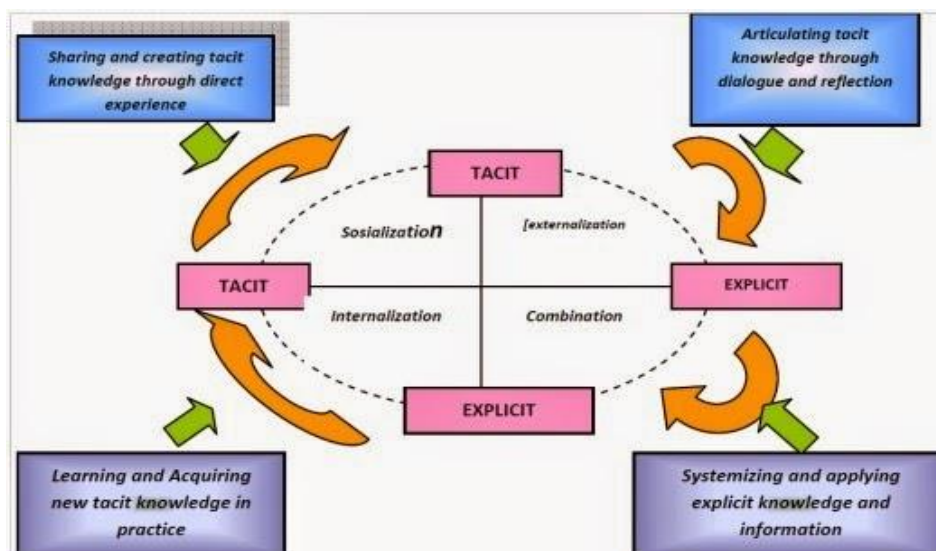
Nonaka dan Takeuchi (1998) menjelaskan bahwa proses *knowledge sharing* organisasi lewat interaksi (konversi) antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, melalui proses SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*).

1. *Socialization*: meliputi kegiatan berbagi pengetahuan tacit antar individu. Proses sosialisasi dengan menyebarkan pengetahuan tacit melalui kegiatan bersama (bukan melalui tulisan atau interaksi verbal, tetapi merupakan interaksi langsung). Proses sosialisasi antar SDM dapat dilakukan melalui pertemuan tatap muka (rapat, diskusi dan pertemuan bulanan). Dalam setiap kegiatan tersebut harus ada notulen rapat, karena notulen rapat ini yang akan membentuk pengetahuan eksplisit;
2. *Externalization*: yaitu proses mengartikulasikan pengetahuan tacit menjadi suatu konsep yang jelas sehingga mudah dipahami oleh orang lain. Pada tahap ini individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut. Dalam prakteknya eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci, yaitu: (1) artikulasi pengetahuan tacit (konversi dari tacit ke eksplisit) dan (2) menerjemahkan pengetahuan tacit ke dalam bentuk yang lebih mudah dipahami (misalnya dokumen);
3. *Combination*: mengombinasikan berbagai pengetahuan eksplisit yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management*, atau konversi pengetahuan eksplisit ke dalam bentuk himpunan pengetahuan eksplisit yang lebih kompleks. Dalam prakteknya, fase kombinasi tergantung tiga hal, yaitu: (1) penangkapan dan integrasi pengetahuan eksplisit baru, termasuk

pengumpulan data eksternal dari dalam atau luar organisasi, selanjutnya data-data tersebut dikombinasikan; (2) penyebaran pengetahuan eksplisit melalui presentasi atau pertemuan langsung; (3) pengelolaan pengetahuan eksplisit menjadi dokumen rencana, laporan dan sebagainya agar mudah dimanfaatkan;

4. *Internalization*: merupakan konversi dari pengetahuan eksplisit ke dalam pengetahuan tacit organisasi. Individu diharuskan mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan kebutuhannya di dalam pengetahuan organisasi. dalam prakteknya, internalisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi, yaitu penerapan pengetahuan eksplisit dalam tindakan dan praktek langsung seperti program pelatihan, dan penguasaan pengetahuan eksplisit melalui stimulasi, eksperimen atau belajar sambil bekerja.

Bentuk proses dan praktek SECI dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Model konversi *knowledge* dari Nonaka dan Takeuchi, 2004.

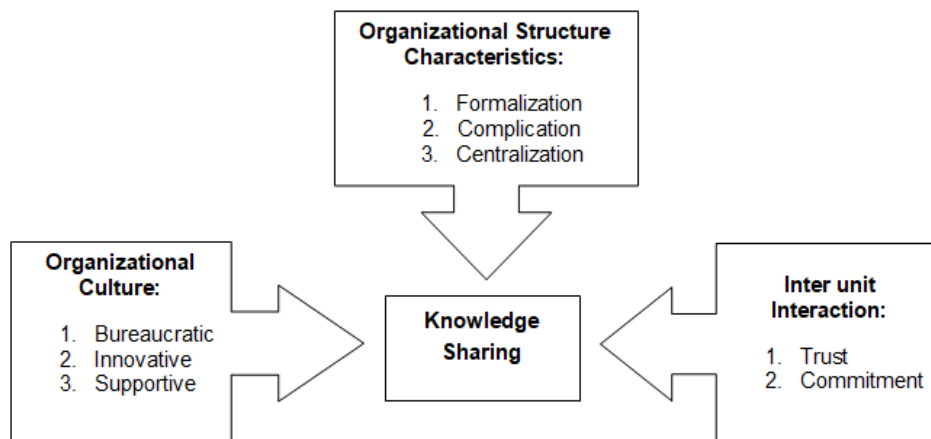
Melalui proses interaksi ini diharapkan akan terjadi penyebaran *knowledge* yang bermanfaat bagi peningkatan kapasitas organisasi. Organisasi akan memiliki

pengetahuan untuk berinovasi, berkreasi dan dapat menjadi nilai dalam pengembangan kinerja organisasi.

Setiarso, dkk. (2009) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* memiliki tiga manfaat, yaitu: kecepatan, kualitas dan inovasi. Berkumpunya banyak orang maka diharapkan akan selalu ada orang yang dapat saling menggantikan dan akan semakin banyak ide yang muncul sehingga lebih cepat merespon masalah. Kualitas dapat diperoleh dengan berbagi pengetahuan dengan lebih banyak orang dari banyak keahlian menjadi sebuah solusi telah dipikirkan dengan banyak aspek dan kemungkinan berbagi pengetahuan yang tidak hanya dapat memperbaiki kinerja, tetapi juga mendorong munculnya produk baru, layanan baru ataupun mencoba inovasi-inovasi baru.

2.3.6 Faktor-faktor yang Memengaruhi *Knowledge Sharing*

Banyak ahli mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi implementasi *knowledge sharing* dalam organisasi. Salah satunya Wen Bao (2007) yang menawarkan model berhasilnya suatu organisasi menerapkan *knowledge sharing* yaitu budaya organisasi, karakteristik struktur organisasi dan interaksi antar unit dalam organisasi. model Wen Bao dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.2 Model *Knowledge Sharing* dari Wen Bao (2007)

Model *knowledge sharing* dari Wen Bao menunjukkan faktor yang mendorong implementasi *knowledge sharing* adalah faktor perilaku organisasi dan perilaku individu. Perilaku organisasi terdiri dari karakteristik organisasi dan budaya organisasi. Faktor karakteristik organisasi dijabarkan lagi dalam sub faktor formalisasi, komplikasi dan sentralisasi. Sedangkan budaya organisasi berupa budaya birokrasi, inovasi dan *supportive*. Kemudian perilaku individu berupa interaksi antar unit yang dijelaskan dengan kepercayaan dan komitmen individu.

Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan berdasarkan model *knowledge sharing* dari Wen Bao adalah:

1. Semakin rendah tingkat formalitas dari struktur organisasi, semakin besar *knowledge sharing* di antara unit-unit organisasi;
2. Semakin tinggi kompleksitas dari struktur organisasi, semakin kecil *knowledge sharing* di antara unit-unit organisasi;
3. *Trust* dan *commitment* di antara unit-unit organisasi sangat penting untuk menunjang *knowledge sharing* di antara unit-unit organisasi;

4. Karakteristik budaya organisasi yang bersifat kreatif dan supportif sangat membantu dalam implementasi aktivitas *knowledge sharing*.

Model Wen Bao ini berkaitan dengan teori *Leader Member Exchange (LMX)* yang berfokus pada hubungan dua arah yang positif antara pimpinan dan bawahan untuk peningkatan keberhasilan organisasi, (Sipahelut, 2013). Hubungan baik dan positif antara pemimpin dan bawahan akan tercipta ketika rendahnya tingkat formalitas dari struktur organisasi, sebaliknya ketika semakin tinggi kompleksitas dari struktur organisasi maka hubungan atasan dan bawahan akan semakin renggang. Selanjutnya keberhasilan proses LMX sangat tergantung pada kepercayaan dan komitmen antar anggota dan pemimpin. Proses *knowledge sharing* akan berlangsung dengan baik jika adanya saling percaya dan komitmen antara atasan dan bawahan. Dengan demikian proses *knowledge sharing* akan lebih efektif ketika adanya hubungan dua arah yang positif antara pimpinan dan bawahan (LMX). Kesiediaan pemimpin untuk turun bergabung dalam kelompok-kelompok bawahan akan memberikan ruang lebih bagi proses *knowledge sharing*.

Indikator *knowledge sharing* menurut Darroch (2005), yaitu:

1. Mengakuisisi pengetahuan adalah aktivitas untuk memperoleh pengetahuan dari internal maupun eksternal organisasi. Pengetahuan yang diperoleh dari internal organisasi dapat diperoleh melalui diskusi pengalaman antar anggota, pelatihan dan training yang dilakukan organisasi dan lainnya, sedangkan pengetahuan yang diperoleh dari eksternal organisasi dapat melalui internet, televisi, koran dan lainnya;

2. Menyebarkan pengetahuan adalah aktivitas menyebarkan pengetahuan yang telah diketahui maupun yang baru diketahui di lingkungan organisasi;
3. Respon terhadap pengetahuan adalah aktivitas merespon pengetahuan yang diperoleh yang memengaruhi sikap dan tindakan.

2.3.7 Pengertian Inovasi

Damanpour *et. al.*, (2009) mendefinisikan inovasi sebagai suatu proses pengadopsian ide atau kebiasaan dalam suatu sistem, kebijakan, program, proses, peralatan, produk atau jasa yang baru untuk diadopsi oleh perusahaan. Ditinjau dari sudut pandang konsumen, inovasi dapat didefinisikan sebagai suatu transformasi ilmu pengetahuan ke dalam suatu produk, proses atau jasa baru, (Terziovski, 2010). Definisi lainnya disebutkan oleh Jones (2004) bahwa inovasi merupakan proses di dalam organisasi untuk memanfaatkan keterampilan dan sumber daya untuk mengembangkan produk dan jasa baru atau untuk membangun sistem produksi dan operasional baru sehingga mampu menjawab kebutuhan pelanggan. Inovasi dalam organisasi akan terhubung secara langsung terhadap tujuan organisasi, rencana bisnis dan penempatan pasar yang kompetitif. Secara umum organisasi bisnis akan menyediakan tempat untuk inovasi, seperti membuat perubahan pada produk, proses dan jasa mereka.

Widiartanto (2013) merangkum definisi inovasi berkisar mulai dari menginterpretasikannya sebagai penciptaan dan implementasi dari produk dan proses baru (Cumming, 1998); penciptaan gagasan baru (McAdam *et al.*, 1998, Urabe, 1988); suatu bentuk dari ilmu pengetahuan (Chaharbaghi dan Newman, 1996); dan suatu cara baru dalam menyalurkan kualitas kepada pelanggan. Dalam konteks ini, inovasi dipandang tidak sebagai fenomena teknologi yang

sangat krusial, tetapi lebih sebagai fenomena psikologi dan sosial budaya dimana kedua aspek tersebut dapat merupakan kunci keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Daghfous *et al.*, 1999).

Fontana (2017) mengartikan inovasi sebagai keberhasilan ekonomi dan sosial berkat diperkenalkannya cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama untuk mengubah input menjadi output sedemikian rupa sehingga menghasilkan perubahan besar dalam relasi antara nilai guna produk (menurut persepsi konsumen dan/ atau pengguna) dan harga (yang ditetapkan produsen). Prinsip inovasi adalah harus berhasil menciptakan nilai yang dipersepsikan oleh konsumen atau pengguna lebih tinggi daripada harga yang harus dibayar oleh konsumen atau pembeli. Fontana (2017) lebih lanjut membedakan penciptaan nilai pada level individu, organisasi dan masyarakat. Pada level individu disebut kreatifitas dan kinerja pekerjaan (*job performance*). Pada level organisasi disebut inovasi dan penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*). Pada level masyarakat disebut inovasi pada tingkat perusahaan atau kewirausahaan.

Dalam konteks level organisasi, Davila *et al.*, (2009) menyatakan bahwa terdapat tujuh aturan inovasi dari manajemen inovasi yang baik, yaitu: (1) kepemimpinan kuat yang mendefinisikan desain strategi inovasi bagi portofolio inovasi, serta mendorong penciptaan nilai yang benar-benar signifikan; (2) inovasi adalah bagian integral mentalitas bisnis perusahaan; (3) inovasi diselaraskan dengan strategi bisnis perusahaan termasuk dalam hal memilih strategi inovasi; (4) mengimbangkan kreatifitas dan penyerapan nilai sehingga perusahaan mampu menghasilkan ide-ide baru yang sukses dan memperoleh imbal hasil maksimum dari investasi yang dilakukan; (5) menetralkan antibody organisasi yang dapat mematikan ide-ide bagus hanya karena dianggap menyimpang dari

norma; (6) membangun jaringan inovasi di dalam maupun di luar organisasi karena yang menjadi basis untuk membangun inovasi adalah jaringan, bukan orang per orang; dan (7) menggunakan ukuran dan penghargaan yang tepat agar inovasi dapat dikelola serta menghasilkan perilaku yang tepat.

Suriani (2015) berpendapat bahwa inovasi adalah pengaplikasian ide-ide baru bagi suatu produk, proses atau aspek-aspek lain terkait aktivitas perusahaan. Fokus inovasi terhadap proses ialah untuk mengomersilkan ide menjadi sesuatu yang dapat dipertimbangkan. Inovasi terbagi menjadi lima jenis, yaitu: (1) produk baru; (2) metode produksi baru; (3) menyediakan sumber pendayagunaan baru; (4) pasar baru; dan (5) cara baru mengelola bisnis.

European Commission Directorate-general for Enterprise: Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy 2004 mengungkap selama tahun 1950-an, inovasi telah diperhitungkan sebagai pembangunan atau pengembangan terpisah yang dihasilkan dari studi-studi sebelumnya. Sekarang, inovasi dirasakan bukanlah hasil spesifik tindakan-tindakan individu tetapi lebih sebagai hasil-hasil berikut ini: (1) proses, lebih spesifik yaitu proses memecahkan masalah; (2) proses terpenting dalam perusahaan komersial sedangkan peran agen-agen pemerintah adalah sekunder; (3) proses interaktif yang melibatkan hubungan antara perusahaan dengan actor-aktor lain. Hubungan-hubungan ini adalah formal maupun informal dan posisi perusahaan dalam jaringan komersial; (4) proses pembelajaran yang berbeda. Pembelajaran mungkin muncul dari isu-isu yang berbeda, misalnya *learning-by-using*, *learning-by-doing* atau *learning-by-sharing*, sumber pengetahuan bisa internal atau eksternal dan penyerapan kapasitas perusahaan; (5) proses yang melibatkan pertukaran pengetahuan yang terkodifikasi dan tacit; dan (6) proses pembelajaran interaktif dan pertukaran

dimana saling bergantung antara actor-aktor yang menghasilkan sebuah sistem inovasi atau kluster inovasi.

Lebih lanjut Komisi Eropa mendefinisikan inovasi sebagai pembaharuan dan perluasan jangkauan produk-produk dan jasa-jasa serta pasar-pasar yang berkaitan; penetapan metode baru dalam produksi, memasok dan mendistribusikan, mengenalkan perubahan-perubahan dalam manajemen, kerja organisasi dan kondisi kerja serta keahlian-keahlian ketenagakerjaan. Secara teoritis, munculnya inovasi dapat disebabkan oleh lima pendorongnya yaitu: (1) inovasi berasal dari sains (*technology push*); (2) inovasi berasal dari kebutuhan pasar (*market pull*); (3) inovasi berasal dari keterkaitan antara aktor-aktor dalam pasar; (4) inovasi berasal dari jaringan yang berhubungan dengan teknologi; dan (5) inovasi berasal dari jaringan-jaringan sosial.

Inovasi adalah alat spesifik wiraswastawan, suatu alat untuk memanfaatkan perubahan sebagai peluang bagi bisnis yang berbeda atau jasa berbeda. Tidak mudah memanfaatkan perubahan sebagai peluang bisnis sebab dibutuhkan kecermatan atau kejelian yang luar biasa bagi seseorang atau perusahaan untuk mewujudkannya, Poernomo (2013). Oleh sebab itu, Drucker (1985) menyatakan bahwa inovasi yang baik adalah inovasi yang berbasis pengetahuan. Lebih jauh Drucker menyebutkan bahwa inovasi berbasis pengetahuan membutuhkan sejumlah syarat, yakni: (1) inovasi berbasis pengetahuan membutuhkan analisis yang teliti atas semua faktor, baik pengetahuan itu sendiri ataupun faktor sosial, ekonomi atau perseptual; (2) inovasi berbasis pengetahuan memfokuskan pada posisi strategis. Oleh karena itu tidak dapat dilakukan secara coba-coba melainkan dikerjakan secara terencana dan sistematis. Fokus strategis yang dimaksud adalah fokus pada pasar,

menyiapkan sebuah sistem komprehensif yang dapat mendominasi pasar dan menduduki posisi strategis.

Inovasi dapat dipandang sebagai pendorong keunggulan bersaing dengan mengombinasikan sumber daya guna melahirkan tatanan kompetensi yang lebih tinggi untuk mewujudkan kinerja usaha yang diinginkan. Inovasi didefinisikan sebagai hal-hal yang mencakup perubahan secara bertahap atau radikal, proses-proses atau produk-produk yang mungkin muncul secara mendadak di dunia global atau lingkungan yang lebih lokal, (Poernomo, 2013).

Inovasi dalam perusahaan menjadi masalah yang penting untuk dibahas karena banyak perusahaan yang gagal bertahan di dunia industry modern ini disebabkan oleh kurangnya inovasi. Kotler (2002) mengingatkan bahwa tanpa inovasi perusahaan akan menjadi tua, kuno, rapuh dan tidak langgeng. Inovasi harus terus dibangun melalui budaya kreatif, mengikuti trend perubahan dan membangun pasar. Menanamkan budaya inovasi di dalam perusahaan dipercaya dapat membuat perusahaan tetap bertahan ditengah-tengah pertumbuhan dunia industry. Hal ini memperlihatkan bahwa kesuksesan tidak bersifat permanen, tetapi kesuksesan dapat tetap dipertahankan ketika perusahaan dapat memenuhi permintaan akan inovasi dan melakukan perbaikan internalnya sebagai rencana jangka pendek perusahaan, Tushman and O'Reilly (2013). Menurut Porter (1990) inovasi merupakan satu langkah kedepan dalam meraih keunggulan kompetitif di pasar. Inovasi adalah kecenderungan organisasi untuk terlibat dalam mendukung ide-ide baru, kebaruan, eksperimentasi dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk baru, layanan atau proses teknologi serta pengejaran solusi kreatif.

Perusahaan kecil menghadapi masalah khusus dalam perumusan strategi inovasi mereka, terutama berkaitan dengan definisi yang timbul karena keterbatasan sumber daya dan cakupan dari kemampuan teknologi. Inovasi pada intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat. Konsep inovasi dapat berjalan efektif jika kekuatan inovasi bersumber dari internal perusahaan, Murni (2014).

Inovasi berangkat dari sesuatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian diberi nilai tambah dan bahkan inovasi bermula dari hal yang sepele dengan membuka mata dan telinga, mendengarkan aspirasi dan keluhan konsumen, karyawan, lingkungan serta masyarakat. Oleh karena itu sebagian besar definisi inovasi meliputi pengembangan dan implementasi sesuatu yang baru, (De Jong and Den Hartog, 2008). Istilah baru dijelaskan Adair (1996) bukan berarti original tetapi lebih kepada *newness* (kebaruan) artinya mengkreasikan dan mengimplementasikan sesuatu menjadi satu kombinasi sehingga dapat menambahkan nilai dari produk, pelayanan, proses kerja, pemasaran, sistem pengiriman dan kebijakan tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga stakeholder dan masyarakat, De Jong and Den Hartog (2008)

Inovasi mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Misalnya solusi yang dilakukan adalah meluncurkan produk baru, menambah *features* baru produk yang telah ada, menambah solusi yang unik, mempercepat penyerahan produk ke pasar dan sebagainya. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik sehingga perusahaan mampu menciptakan

dan menawarkan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar, (Gaspersz, 2005).

Inovasi adalah kegiatan yang mengarahkan pada perubahan produk dan proses produksi serta manajerial yang ditawarkan oleh perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, (Setyanti, 2013). Indikator variabel inovasi, yaitu:

1. Inovasi produk adalah perubahan dalam karakteristik atau kinerja dari produk atau jasa yang ada atau penciptaan dari produk atau jasa yang sama sekali baru;
2. Inovasi proses adalah perubahan dalam cara produk dan jasa yang dibuat, diciptakan dan didistribusikan;
3. Inovasi manajerial adalah perubahan dalam proses manajemen dimana produk dan jasa disusun, dibangun dan diberikan kepada konsumen.

2.3.8 Strategi Inovasi

Organisasi inovatif memiliki komitmen untuk mengendalikan lingkungan, struktur organisasi yang memberikan kebebasan untuk berkreasi, kepemimpinan yang mendorong organisasi untuk berinovasi dan sistem manajemen yang melayani misi organisasi (Light, 1998). Hambatan alamiah yang seringkali dihadapi dalam upaya inovasi antara lain struktur organisasi yang padat, keterbatasan sumber daya, keengganan untuk mendelegasikan kewenangan dan tingkat pemeriksaan internal yang tinggi, Aiken and Hage (1971); Pierce and Delbecq (1977). Sedangkan menurut Abend (2005), beberapa variabel yang memengaruhi praktek inovasi di suatu organisasi adalah teknologi, peluang bisnis, modal, kewirausahaan, regulasi dan budaya serta metodologi.

Agar inovasi dapat berkelanjutan dan mendukung kinerja perusahaan diperlukan strategi inovasi (Terziovski, 2002) dan menggolongkan strategi inovasi ke dalam tiga kelompok yaitu: (1) *radical* merupakan strategi yang merujuk pada aktivitas inovasi yang tidak pernah ada sebelumnya, mengubah secara drastic kemapanan, menghasilkan produk atau proses baru yang berbeda dari sebelumnya; (2) *incremental* merupakan strategi berkembang secara bertahap, memperbaiki produk dan proses bisnis yang sudah ada dengan langkah inovatif; dan (3) *integrated* menggabungkan dua pendekatan terdahulu, artinya selain menemukan hal-hal baru (*invention*) tetapi juga mengembangkan yang sudah ada.

Paap *et. al.*, (2004) berpendapat bahwa di tengah dunia bisnis yang diwarnai dengan kondisi persaingan yang semakin sengit, organisasi menghadapi tantangan paradoks dualisme, yaitu: berfungsi secara efisien, sementara juga perlu melakukan inovasi secara efektif guna mempersiapkan diri menghadapi hari esok. Pada saat ini perusahaan tidak peduli bagaimana bentuk struktur dan organisasinya, harus menemukan cara untuk menginternalisasikan dan mengelola dualisme tersebut.

Damanpour (1991) mengklasifikasikan inovasi menjadi beberapa tipe, antara lain: (1) *administrative innovation* adalah berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi yang secara langsung berhubungan dengan manajemen perusahaan; (2) *technical innovation* berhubungan dengan teknologi produk atau jasa baru yang diperkenalkan pada pengguna luar atau karena kebutuhan pasar; (3) *product/ service innovation*; (4) *process innovation* adalah elemen baru yang diperkenalkan pada sebuah

produksi perusahaan atau operasi jasa, input bahan baku, spesifikasi tugas, pekerjaan dan informasi, dan peralatan yang digunakan untuk memproduksi sebuah produk atau membuat jasa pelayanan; (5) *radical innovation* merupakan prosedur dasar aktivitas perusahaan *nonroutine* yang menunjukkan permulaan dari sebuah pelaksanaan inovasi; dan (6) *incremental innovation* sebaliknya adalah inovasi yang bersifat rutin, bervariasi dan instrumental.

2.3.9 Dimensi Inovasi

Beberapa literatur mengemukakan tentang adanya perbedaan dimensi inovasi. Konsep dimensi inovasi dalam beberapa penelitian merujuk pada corak baru dan produk baru atau proses yang telah diterapkan, (Kleinschmidt and Cooper, 1991). Sedangkan menurut Gaspersz (2005), dimensi inovasi meliputi produk, inovasi proses dan *research and development*. Tetapi dimensi inovasi yang paling umum adalah inovasi produk dan inovasi proses (Daft, 1982). Inovasi produk mencerminkan perubahan dalam produk atau jasa akhir yang diberikan oleh perusahaan, sedang inovasi proses merepresentasikan perubahan dalam cara memproduksi produk atau jasa akhir. Inovasi produk dan proses diharapkan sebagai sumber yang signifikan dari keunggulan strategik (Garcia and Calantone, 2002). Sementara itu Livingstone *et al.* (1998) melihat inovasi sebagai produk atau proses baru, dimaksudkan untuk meningkatkan *value*.

Inovasi melibatkan seluruh dimensi-dimensi aktivitas organisasi, seperti produk dan jasa baru atau teknologi proses produksi baru, struktur dan sistem administrasi baru ataupun perencanaan atau program baru dalam organisasi (Damanpour, 1991). Nasution (2005) mengadaptasi tiga jenis inovasi organisasi yaitu inovasi produk, inovasi proses dan inovasi administrasi.

Inovasi produk didefinisikan sebagai produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar (Damanpour, 1991). Lebih lanjut Lukas dan Ferrel (2000) mendefinisikan inovasi produk sebagai proses memperkenalkan teknologi baru untuk digunakan. Hasil proses ini adalah pengenalan produk atau jasa baru yang dapat dijadikan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Jenis inovasi ini mencerminkan perubahan dalam produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan ke pasar (Cooper, 1998; Utterback, 1994).

Inovasi proses didefinisikan sebagai suatu elemen baru yang diperkenalkan dalam operasi produk dan jasa dalam perusahaan, seperti materi bahan baku, spesifikasi tugas, mekanisme kerja dan informasi, maupun peralatan yang digunakan untuk memproduksi produk atau jasa (Damanpour, 1991). Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk dan jasa akhir dari suatu perusahaan (Cooper, 1998; Utterback, 1994).

Inovasi administrasi berkaitan dengan perubahan dalam metode operasi bisnis yang dapat memanfaatkan perubahan tersebut secara efektif dalam struktur dan kebijakan organisasi, metode kerja dan prosedur lainnya untuk memproduksi, membiayai dan memasarkan produk atau jasa (Cooper, 1998). Inovasi administrasi juga melibatkan perubahan yang berpengaruh terhadap kebijakan-kebijakan organisasi, alokasi sumber daya dan faktor-faktor lain yang berkaitan dengan struktur sosial organisasi (Cooper, 1998) dimana secara tidak langsung berkaitan dengan kegiatan dasar organisasi (Han *et. al.*, 1998). Han dan Ryan (1999) mengklasifikasikan inovasi administrasi sebagai inovasi non teknologis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa inovasi non teknologis sebagai perubahan yang terjadi di dalam organisasi yang secara tidak langsung memberi pengaruh

terhadap perbaikan produk dan jasa namun berkaitan erat dan langsung dengan praktek dan proses manajemen.

Menurut Kotler (2000), ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menghasilkan produk yang inovatif, yaitu:

- a. mengembangkan atribut produk baru;
 1. adaptasi (gagasan lain atau pengembangan produk);
 2. modifikasi (mengubah warna, gerakan, suara, bau, bentuk atau rupa);
 3. memperbesar (lebih besar, lebih panjang dan lebih kuat);
 4. memperkecil (lebih ramping, lebih ringan, lebih kecil);
 5. substitusi (bahan lain, proses, sumber tenaga);
 6. penataan kembali (pola lain, tata letak lain);
 7. membalik (luar menjadi dalam);
 8. kombinasi (mencampur, meramu, assortasi, rakitan, unit gabungan, kegunaan, daya pikat dan gagasan).
- b. mengembangkan beragam tingkat mutu;
- c. mengembangkan model dan ukuran produk (profilerasi produk)

Berdasarkan lingkup definisi inovasi di atas, setidaknya ada empat mekanisme yang memberi kontribusi bagi inovasi yang dilakukan secara terus-menerus, yaitu: (1) kapabilitas; (2) perilaku; (3) ungkit (lever); dan (4) *contingencies*, (Murni, 2014).

2.4 Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Perbedaan yang terdapat dalam penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu, antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada sektor organisasi daerah yaitu sebuah koperasi desa di Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan sebagai daerah penghasil kopi terbesar di Provinsi Sulawesi Selatan;
2. Pemimpin yang akan diteliti yaitu Ketua Koperasi yang merupakan mantan Kepala Desa Benteng Alla Utara Kabupaten Enrekang;

3. Metode penelitian menggunakan *mix method*;
4. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Sebagai dasar untuk merumuskan kerangka pemikiran dalam penelitian ini didasarkan pada landasan teoritis dan didukung oleh penelitian terdahulu. Berdasarkan landasan teoritis yang didukung oleh penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini akan menguji dan menganalisis tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan modal sosial terhadap *knowledge sharing* dan keunggulan bersaing. Penelitian ini akan mencoba untuk menjabarkan variabel tersebut berdasarkan hubungan antara masing-masing variabel.

3.1.1 Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *knowledge sharing*

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses pemimpin menginspirasi pengikutnya untuk bekerja lebih dari yang diharapkan untuk mencapai kepentingan yang lebih tinggi dari visi yang telah ditentukan bersama (Bass, 1999). Perilaku pemimpin terdiri dari empat aspek yaitu: *inspirational, intellectual stimulation, individualized consideration* dan *idealized influence*. Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk berpartisipasi dalam pembangunan organisasi.

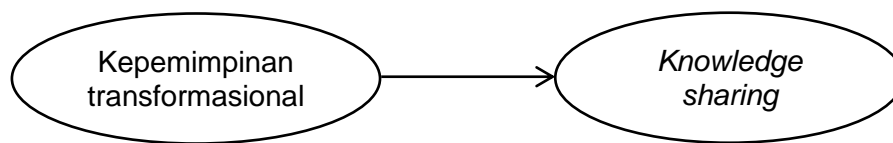
Selain kepemimpinan transformasional, perusahaan juga harus mampu mengelola *knowledge management* untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan melalui *knowledge capturing and sharing*. *Knowledge sharing* yang

terjadi diantara karyawan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan *knowledge management*.

Penelitian yang dilakukan oleh Han *et. al.*, (2016) mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* tidak menjelaskan mengenai hubungan langsung tetapi melalui perantara pemberdayaan, komitmen organisasi dan perilaku organisasi masyarakat. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap *knowledge sharing*. Dampak signifikan dari perilaku pemimpin terhadap *knowledge sharing* karyawan yang dimoderasi oleh ketiga hal tersebut mendukung teori kepemimpinan yang menyajikan sebuah kerangka kerja yang kohensif untuk memeriksa proses yang terjadi akibat interaksi manusia. Oleh karena itu dikatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam *knowledge sharing* yang terjadi dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Xiao *et. al.*, (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dimensi karismatik yang dimiliki pemimpin transformasional dapat memfasilitasi *knowledge sharing* organisasi dengan menanamkan kebanggaan, kepercayaan dan respek terhadap anggota yang lain dalam upaya meningkatkan ketertarikan dan memberi upaya tambahan bagi peningkatan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing*. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *knowledge sharing*

3.1.2 Hubungan antara modal sosial dengan *knowledge sharing*

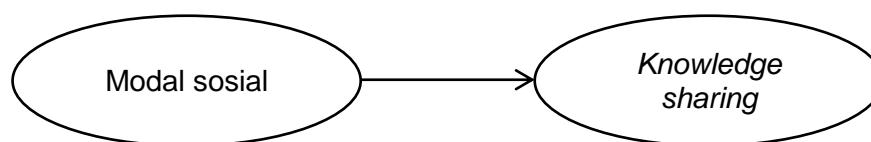
Penelitian yang dilakukan oleh Aslam *et. al.*, (2013) menjelaskan bahwa tidak semua individu atau organisasi memiliki pengetahuan yang lengkap yang dapat membawa organisasi pada kesuksesan. Karena itu, antar organisasi akan memiliki ketergantungan pengetahuan satu sama lain. Ketergantungan ini akan melahirkan interaksi sosial yang membangun modal sosial. Proses *knowledge creating and sharing* adalah proses yang tidak dapat dipaksakan, sehingga penciptaannya harus difasilitasi oleh modal sosial.

Nahapiet dan Ghoshal (1998) berpendapat bahwa modal sosial memengaruhi kondisi yang diperlukan untuk penciptaan pengetahuan dan melakukan proses *knowledge sharing*. Kerjasama dalam jaringan sosial juga memfasilitasi knowledge sharing.

Penelitian yang dilakukan oleh Zhang *et. al.*, (2017) menggunakan variabel moderasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam menggambarkan hubungan antara modal sosial dan *knowledge sharing*. Hasilnya menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Zhang *et. al.*, menjelaskan bahwa pengetahuan diri merupakan kemampuan menangkap persepsi individu lain dan membantunya dengan berkontribusi dalam proses *knowledge sharing*. Individu yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang baik akan lebih suka bertukar pengetahuan

yang berharga dengan orang lain. Hal ini berkaitan motivasi intrinsik atau dorongan pribadi yang dimiliki individu tersebut. Sebaliknya individu kurang memiliki kompetensi dan keterampilan cenderung sukar bertukar pengetahuan dengan orang lain, sehingga dibutuhkan motivasi ekstrinsik atau bantuan dorongan dari orang lain untuk membuat mereka percaya diri dalam melakukan proses *knowledge sharing*.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat hubungan antara modal sosial dan *knowledge sharing*. Berdasarkan penjelasan diatas, hubungan antara modal sosial dan *knowledge sharing* dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.2 Hubungan antara modal sosial dengan *knowledge sharing*

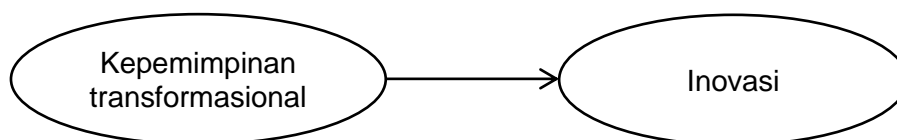
3.1.3 Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan inovasi

Penelitian yang dilakukan oleh Khalili (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting dalam mendorong kreativitas dan inovasi yang terjadi di dalam organisasi. Kreativitas dan inovasi karyawan hanya dapat tercapai bila didukung oleh gaya kepemimpinan yang efektif serta iklim organisasi yang mendukung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan dukungan bagi karyawan karena membantu mereka mengembangkan diri dengan mencoba mengatasi permasalahan dan ketakutan yang seringkali muncul di lingkungan organisasi. Dengan begitu, karyawan dilatih untuk selalu kreatif dan inovatif.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Zuraik *et. al.*, (2018) menyatakan bahwa CEO dengan gaya kepemimpinan transformasional memungkinkan organisasi untuk melakukan inovasi melalui cara-cara langsung maupun tidak langsung. CEO transformasional juga mampu meningkatkan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi yang mendorong terjadinya inovasi di internal organisasi. Selain itu, pemimpin tersebut mampu menciptakan iklim organisasi yang mendukung untuk proses terjadinya inovasi.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap inovasi. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.3 Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan inovasi

3.1.4 Hubungan antara modal sosial dengan inovasi

Kesuksesan inovasi dapat dijelaskan salah satunya oleh pengaruh jaringan sosial dan modal sosial. Modal sosial dan jaringan sosial yang meningkatkan inovasi organisasi sebagai salah satu faktor yang menjadikan perusahaan sulit untuk ditiru, Lewrick *et al.*, (2010).

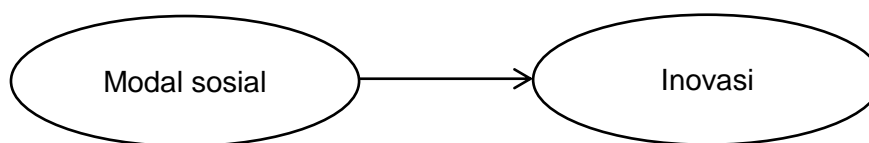
Penelitian yang dilakukan oleh Camps and Marques (2013) menjelaskan bahwa mengelola proses inovasi yang kompleks dan berisiko merupakan hal yang sulit. Modal sosial dapat menjadi salah satu kunci untuk mengatasi hal

tersebut, karena merupakan sumber daya aktual dan potensial dari jaringan hubungan yang dimiliki seorang individu atau unit sosial.

Merujuk pada penelitian Nahapiet and Ghoshal (1998), Camps and Marques (2013) mengembangkan tiga dimensi modal sosial yang dijabarkan Nahapiet and Ghoshal (1998), yaitu dimensi kognitif, dimensi relasional dan dimensi struktural melalui peran *innovation enablers*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi modal sosial tersebut berpengaruh terhadap kemampuan inovasi perusahaan dengan mediasi peran *innovation enablers*.

Selanjutnya Perez *et. al.*, (2015) melakukan pengembangan penelitian yang telah dilakukan Putnam (2000) terkait hubungan modal sosial dan inovasi. Dimensi modal sosial yang digunakan dalam penelitian ini adalah *bonding dimentions* dan *bridging dimentions*. *The bonding dimentions* berfokus pada hubungan internal yang dimiliki seseorang dan memeriksa hubungan yang terjadi antara individu dan kelompok dalam sebuah klaster. Sedangkan *The bridging dimentions* didasari pada jaringan yang tersebar, dimana informasi baru diperoleh melalui “hubungan yang lemah” dan celah struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.

Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan antara modal sosial dan inovasi dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hubungan antara modal sosial dan inovasi dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.4 Hubungan antara modal sosial dengan inovasi

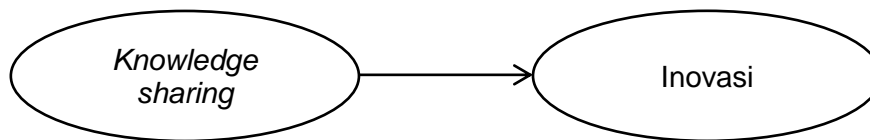
3.1.5 Hubungan antara *knowledge sharing* dengan inovasi

Penelitian yang dilakukan oleh Kamasak *et. al.*, (2010) menjelaskan bahwa kesiapan untuk menerima pengetahuan menjadi salah satu faktor proses *knowledge sharing* dapat terjadi dengan baik. Untuk dapat menyerap pengetahuan yang dibagikan, penerima harus memiliki minat dan perhatian yang terarah sehingga kebutuhan pengetahuan tersebut untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang dapat terjadi bisa tersalurkan secara tepat.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses *knowledge sharing* memfasilitasi integrasi pengetahuan yang pada gilirannya akan memiliki dampak pada semua jenis inovasi yang dapat dilakukan. Hal ini terjadi karena eksplorasi dan eksperimen serta pengalaman setiap orang berbeda sehingga pola pikir menjadi lebih terbuka dan fleksibel sehingga dampak positifnya adalah penciptaan pengetahuan baru yang juga penting.

Adapun penelitian yang dilakukan Wang *et. al.*, (2017) menyatakan bahwa semakin tinggi *absorptive capability* maka semakin kuat hubungan antara *knowledge sharing* dan inovasi. *Absorptive capability* merupakan kemampuan seseorang menyerap informasi. Maka dapat dikatakan bahwa proses *knowledge sharing* saja tidak cukup bila tidak dimbangi dengan kemampuan penyerap informasi secara pribadi.

Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan antara *knowledge sharing* dan inovasi. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hubungan antara *knowledge sharing* dan inovasi dapat digambarkan sebagai berikut.

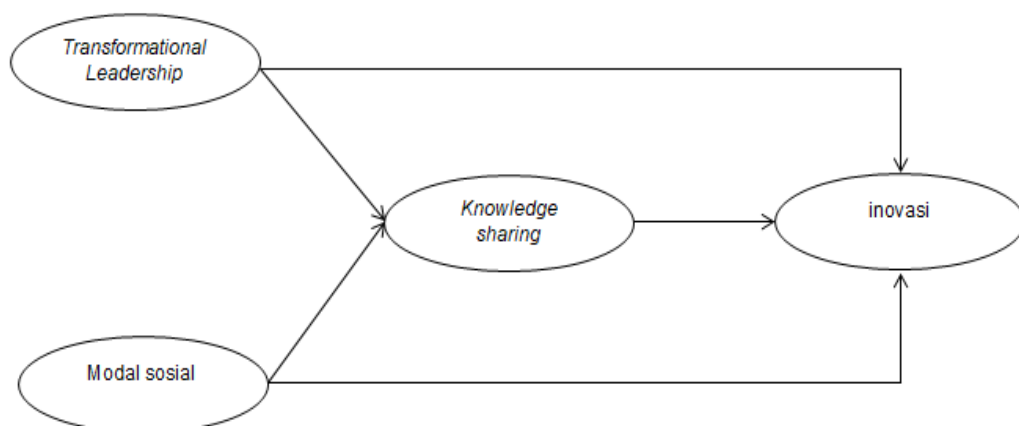


Gambar 3.5 Hubungan antara *knowledge sharing* dengan inovasi

3.2 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka pemikiran yang sudah dijabarkan, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan. Kerangka konseptual penelitian dapat dijelaskan sebagai sebuah hubungan atau keterkaitan antara konsep yang satu dengan konsep yang lain suatu permasalahan yang ingin diteliti.

Adapun kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

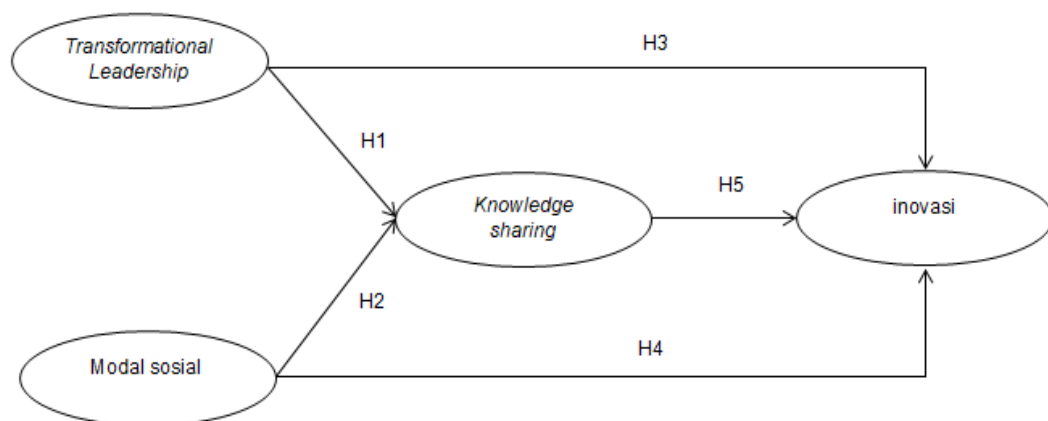


Gambar 3.6 Kerangka Konseptual Penelitian

3.3 Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian, rumusan masalah yang diajukan, telaah kajian teori penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran, maka hipotesis kerja yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *knowledge sharing*
- H2 : Modal sosial berpengaruh terhadap *knowledge sharing*
- H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap inovasi
- H4 : Modal sosial berpengaruh terhadap inovasi
- H5 : *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap inovasi



Gambar 3.7 Kerangka Hipotesis Penelitian

Selanjutnya dasar teori dan penelitian terdahulu sebagai tinjauan empiris yang melatarbelakangi model hipotesis ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1 Dasar Teori dan Penelitian Terdahulu

Hipotesis	Rumusan hipotesis	Dasar teori	Penelitian terdahulu
H1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap knowledge sharing	Bass (1999); Argote <i>et. al.</i> , (2003)	Han <i>et. al.</i> , (2016); Xiao <i>et. al.</i> , (2017)
H2	Modal sosial berpengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i>	Barney (1991); Nahapiet and Ghoshal (1998); Coleman (1990)	Aslam <i>et. al.</i> , (2013); Zhang <i>et. al.</i> , (2017)
H3	kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap inovasi	Tushman and O'Reilly (1996); Bennis and Nanus (1985)	Khalili (2016); Zuraik (2018)
H4	Modal sosial berpengaruh terhadap inovasi	Burt (1992); Nahapiet and Ghoshal (1998)	Camps and Marques (2013); Perez <i>et. al.</i> , (2015)
H5	<i>Knowledge sharing</i> berpengaruh terhadap inovasi	Nonaka and Takeuchi (1995); Hargadon and Sutton, (1997); Cohen and Levinthal, 1990); Darroch (2005)	Kamasak <i>et. al.</i> , (2010); Wang <i>et. al.</i> , (2017)

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Penelitian adalah suatu kegiatan mengumpulkan, mengolah, menyajikan dan menganalisis suatu data yang dilakukan secara sistematis dan efisien untuk memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis. Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mix method*), yaitu suatu langkah penelitian yang menggabungkan dua bentuk pendekatan dalam penelitian, yaitu kualitatif dan kuantitatif (Creswell, 2010). Sugiyono (2011) menjelaskan bahwa *mix method* juga disebut sebagai sebuah metodologi yang memberikan asumsi filosofis dalam menunjukkan arah atau memberi petunjuk cara pengumpulan data dan menganalisis data serta perpaduan pendekatan kualitatif dan kuantitatif melalui beberapa fase proses penelitian.

Menurut Creswell (2010) strategi-strategi dalam *mix methods*, yaitu:

1. Strategi metode campuran sekuensial/ bertahap (*sequential mixed methods*) merupakan strategi bagi peneliti untuk menggabungkan data yang ditemukan dari satu metode dengan metode lainnya. Strategi ini dapat dilakukan dengan interview terlebih dahulu untuk mendapatkan data kualitatif, lalu diikuti dengan data kuantitatif dalam hal ini menggunakan survey. Strategi ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:
 - a. Strategi eksplanatoris sekuensial. Dalam strategi ini tahap pertama adalah mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif kemudian diikuti oleh pengumpulan dan menganalisis data kualitatif yang dibangun berdasarkan

- b. hasil awal kuantitatif. Bobot atau prioritas ini diberikan pada data kuantitatif;
 - c. Strategi eksploratoris sekuensial. Strategi ini kebalikan dari strategi eksplanatoris sekuensial. Pada tahap pertama peneliti mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif kemudian mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif pada tahap kedua yang didasarkan pada hasil dari tahap pertama. Bobot utama pada strategi ini adalah pada data kualitatif;
 - d. Strategi transformatif sekuensial. Pada strategi ini peneliti menggunakan perspektif teori untuk membentuk prosedur-prosedur tertentu dalam penelitian. Dalam model ini, peneliti boleh memilih untuk menggunakan salah satu dari dua metode dalam tahap pertama dan bobotnya dapat diberikan pada salah satu dari keduanya atau dibagikan secara merata pada masing-masing tahap penelitian.
2. Strategi metode campuran konkuren/ sewaktu-waktu (*concurrent mixed methods*) merupakan penelitian yang menggabungkan antara data kuantitatif dan data kualitatif dalam satu waktu. terdapat tiga strategi pada strategi metode campuran konkuren ini, yaitu:
- a. Strategi triangulasi konkuren. Dalam strategi ini, peneliti mengumpulkan data kuantitatif dan data kualitatif dalam waktu bersamaan pada tahap penelitian, kemudian membandingkan antara data kualitatif dengan data kuantitatif untuk mengetahui perbedaan atau kombinasi;
 - b. Strategi embedded konkuren. Strategi ini hampir sama dengan model triangulasi konkuren, karena sama-sama mengumpulkan data kualitatif dan data kuantitatif dalam waktu yang bersamaan. Perbedaannya adalah model ini memiliki metode primer yang memandu proyek dan data sekunder yang memiliki peran pendukung dalam setiap prosedur

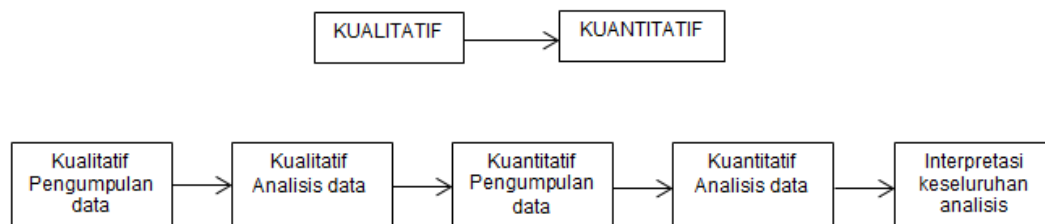
penelitian. Metode sekunder yang kurang begitu dominan/ berperan (baik itu kualitatif atau kuantitatif) ditancapkan (*embedded*) ke dalam metode yang lebih dominan (kualitatif atau kuantitatif);

- c. Strategi transformatif konkuren. Seperti model transformatif sekuensial yaitu dapat diterapkan dengan mengumpulkan data kualitatif dan data kuantitatif secara bersamaan serta didasarkan pada perspektif teoritis tertentu.

3. Prosedur metode campuran transformatif (*transformative mixed methods*) merupakan prosedur penelitian dimana peneliti menggunakan kacamata teoritis sebagai perspektif *overarching* yang didalamnya terdiri dari data kualitatif dan data kuantitatif. Perspektif inilah yang nantinya akan memberikan kerangka kerja untuk topik penelitian, teknik pengumpulan data dan hasil yang diharapkan dari penelitian.

Penelitian ini menggunakan strategi metode campuran sekuensial/ bertahap (*sequential mixed methods*) khususnya strategi eksploratoris sekuensial. Dalam penelitian ini, tahap pertama mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan modal sosial terhadap *knowledge sharing* dan inovasi petani kopi di Desa Benteng Alla Kab. Enrekang. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara dengan beberapa orang yang dianggap memiliki kapasitas untuk dijadikan informan. Kemudian tahap kedua yaitu mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif untuk mendukung hasil dari analisis data kualitatif. Data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah orang yang menjadi sampel penelitian ini. Tujuan dari strategi ini adalah menggunakan data dan hasil-hasil kuantitatif untuk membantu menafsirkan penemuan-penemuan kualitatif. Bobot/ prioritas

lebih cenderung pada tahapan pertama, dan proses pencampuran (*mixing*) antar kedua metode ini terjadi ketika peneliti menghubungkan antara analisis data kualitatif dan pengumpulan data kuantitatif. Berikut skema strategi eksploratoris sekuensial.



Gambar 4.1 Skema strategi eksploratoris sekuensial

4.2 Penelitian Kualitatif

4.2.1 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Tani Benteng Alla Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan, sesuai tujuan penelitian yakni menganalisis dan menguji secara empiris faktor kepemimpinan transformasional dan modal sosial terhadap *knowledge sharing* dan inovasi. Menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 1992, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang perseorangan atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas azas kekeluargaan. Pemilihan Koperasi Tani Benteng Alla di Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan sebagai lokasi penelitian adalah pertimbangan bahwa ketua koperasi ini merupakan sosok yang mampu memengaruhi dan mengubah cara pengembangan teknik penanaman kopi sehingga kualitasnya menjadi semakin baik. Koperasi ini juga merupakan

tempat petani kopi menjual hasil pertaniannya untuk kemudian di pasarkan secara regional, nasional maupun internasional. Selain itu, Kabupaten Enrekang merupakan daerah penghasil kopi terbesar di Provinsi Sulawesi Selatan.

Waktu penelitian adalah studi dua tahap. Tahap pertama yaitu mengumpulkan data kualitatif berupa hasil wawancara informan dan observasi langsung di lokasi penelitian. Tahap kedua yaitu mengumpulkan data kuantitatif yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang menjadi sampel penelitian. Data dikumpulkan dalam periode satu bulan yaitu pada Agustus-September 2018.

4.2.2 Informan

Informan dalam penelitian kualitatif yaitu informan penelitian yang memahami informasi tentang objek penelitian. Informan yang dipilih harus memiliki kriteria agar informasi yang didapatkan bermanfaat untuk penelitian yang dilakukan. Terdapat beberapa kriteria untuk menentukan informan.

Menurut Spradley (1997), informan harus memiliki beberapa kriteria yang menjadi pertimbangan, yaitu:

- a. Informan yang intensif menyatu dengan suatu kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian. Hal ini biasa ditandai oleh kemampuan memberikan informasi secara lugas tentang sesuatu yang ditanyakan;
- b. Informan masih terikat secara penuh serta aktif pada lingkungan dan kegiatan yang menjadi sasaran penelitian;

- c. Informan mempunyai cukup banyak waktu dan kesempatan untuk dimintai informasi;
- d. Informan yang dalam memberikan informasi tidak cenderung diolah atau dikemas terlebih dahulu dan mereka relative masih orisinil dalam memberikan informasi.

Berdasarkan kriteria tersebut, informan yang dianggap representatif yang terlibat langsung dan memiliki informasi yang dibutuhkan penelitian ini adalah:

- a. Ketua Koperasi Tani Benteng Alla Kab. Enrekang (1 orang);
- b. Ketua Kelompok Tani Inti (26 orang);
- c. Ketua Kelompok Tani Target Grup (3 orang)

4.2.3 Jenis dan Sumber Data

Ditinjau berdasarkan sumbernya, penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder, berupa:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung objek penelitian dalam hal ini informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan penelitian sebagai data utama;
2. Data sekunder sebagai data pendukung berupa data yang telah diolah dan disajikan oleh pihak lain. Data sekunder ini diperoleh dari Koperasi Tani Benteng Alla Kab. Enrekang, hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian pada penelitian ini.

4.2.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa, keterangan-keterangan dan karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian, (Agung, 2012). Metode pengumpulan data dalam kegiatan penelitian mempunyai tujuan mengungkapkan fakta mengenai variabel yang diteliti. Tujuan untuk mengetahui haruslah dicapai dengan menggunakan metode atau cara-cara yang efisien dan akurat (Azwar, 2013).

Pengumpulan data dilakukan dengan metode penelitian lapangan (*field research*) dengan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki (Sugiyono, 2010). Observasi atau yang disebut pula dengan pengamatan, meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera. Jadi observasi dapat dilakukan melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba dan pengecap. Artinya, penelitian observasi dapat dilakukan dengan tes, kuesioner, rekaman gambar, rekaman suara dan lainnya. Observasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu observasi non-sistematis dan observasi sistematis. Observasi non-sistematis yaitu cara yang digunakan peneliti dengan tidak menggunakan instrument pengamatan. Sedangkan observasi sistematis yaitu cara yang dilakukan peneliti dengan menggunakan pedoman sebagai instrument pengamatan (Arikunto, 2006).

2. Wawancara, yaitu teknik yang digunakan untuk memperoleh data melalui percakapan langsung dengan para informan yang berkaitan dengan masalah penelitian dengan menggunakan pedoman wawancara. Peneliti bertanya langsung kepada informan yang dipilih, yaitu pihak-pihak yang berkompeten yang dianggap mampu memberikan gambaran dan informasi yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Proses wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara sebagai alat bantu penulis dalam penyajian data;
3. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data dengan cara meneliti semua dokumen-dokumen atau catatan yang berhubungan dengan penelitian ini. Merekam keterangan pada saat wawancara serta mengambil foto untuk keperluan penelitian.

4.2.5 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah peran pemimpin sebagai pemimpin transformasional, modal sosial yang dimiliki pemimpin, proses *knowledge sharing* dan inovasi yang dilakukan oleh Ketua Koperasi Tani Benteng Alla terhadap para petani kopi yang menjadi anggota di koperasi yang dipimpinnya.

4.2.6 Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Menurut Miles dan Huberman, data kualitatif diperoleh dari data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing/ verification* (Sugiyono, 2011). Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan dan

transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses ini berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung, bahkan sebelum data benar-benar terkumpul sebagaimana terlihat dari kerangka penelitian, permasalahan studi dan pendekatan pengumpulan data yang dipilih peneliti. Mereduksi data dengan cara seleksi ketat atas data, ringkasan atau uraian data singkat dan menggolongkan kedalam pola yang lebih luas.

Setelah menganalisis data kemudian dilanjutkan dengan keabsahan data kualitatif yaitu dengan cara triangulasi. Triangulasi dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan informasi dari informan yang satu dengan informan yang lain sehingga diperoleh kebenaran informasi. Selanjutnya melakukan pengecekan untuk memeriksa keabsahan data (Sirnayatin, 2013).

4.3 Penelitian Kuantitatif

4.3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Tani Benteng Alla Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan, sesuai tujuan penelitian yakni menganalisis dan menguji secara empiris faktor kepemimpinan transformasional dan modal sosial terhadap *knowledge sharing* dan inovasi.

Pemilihan Koperasi Tani Benteng Alla di Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan sebagai lokasi penelitian adalah pertimbangan bahwa ketua koperasi ini merupakan sosok yang mampu memengaruhi dan mengubah cara pengembangan teknik penanaman kopi sehingga kualitasnya menjadi semakin baik. Koperasi ini juga merupakan tempat petani kopi menjual hasil pertaniannya untuk kemudian di pasarkan secara regional, nasional maupun

internasional. Selain itu, Kabupaten Enrekang merupakan daerah penghasil kopi terbesar di Provinsi Sulawesi Selatan.

Waktu penelitian dilakukan setelah studi tahap pertama rampung, yakni pengumpulan data kualitatif berupa hasil wawancara dari informan dan observasi langsung di lokasi penelitian. Tahap kedua ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang menjadi sampel penelitian.

4.3.2 Populasi dan Sampel

4.3.2.1 Populasi

Menurut Wirawan (2013) populasi penelitian adalah kumpulan individual atau objek yang mempunyai karakteristik sifat yang sama yang menjadi fokus dari penelitian. Penelitian ini dilakukan untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan modal sosial terhadap *knowledge sharing* dan inovasi di Desa Benteng Alla Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan.

Populasi penelitian ini adalah seluruh kelompok tani kopi yang terdaftar dan menjadi anggota di Koperasi Tani Benteng Alla berjumlah 1943 orang yang tergabung dalam 79 kelompok yang masing-masing kelompok terdiri dari 10-47 petani kopi. Terdapat 26 kelompok tani yang menjadi kelompok tani inti dan sisanya sebanyak 53 merupakan kelompok tani target grup di Koperasi Benteng Alla.

Pada penelitian ini, teknik penentuan sampel yang digunakan ada dua yaitu *purposive sampling* yang menentukan 26 kelompok tani inti sebagai sampel penelitian dengan asumsi bahwa 26 kelompok tani ini

merupakan kelompok tani yang sudah mandiri dan dapat menjadi mitra bagi koperasi dalam memproduksi berbagai jenis kopi dengan spesifikasi tertentu yang dalam hal ini adalah memproduksi kopi menggunakan teknik special. Alasan lainnya yaitu, kelompok tani inti juga telah melalui proses yang panjang selama kepemimpinan Ketua Koperasi yang notabenenya merupakan sosok yang dianggap mampu membina kelompok tani ini menjadi mitra inti koperasi yang dapat membantu memenuhi permintaan kopi special yang tentu saja tidak dapat dipenuhi sendiri oleh kelompok Ketua Koperasi; dan *proportionate stratified random sampling* untuk menentukan jumlah responden dari tiap kelompok tani inti yang dapat mewakili kelompoknya. Unit analisis penelitian ini adalah petani yang tergabung dalam 26 kelompok tani inti yang menjadi anggota koperasi di Koperasi Tani Benteng Alla di Kabupaten Enrekang. Kerangka sampel penelitian ini adalah kelompok tani yang telah menerapkan inovasi dan yang sudah menerima *sharing order*.

Responden penelitian adalah petani kopi yang menjadi anggota koperasi untuk menilai kepemimpinan transformasional dan modal sosial yang dimiliki pemimpinnya terhadap *knowledge sharing* dan inovasi.

Penelitian ini menggunakan metode wawancara dan survey, karena itu tidak perlu untuk meneliti semua populasi (Setiyanti, 2013). Teknik pengambilan sampel akan digunakan untuk mengambil data penelitian dan diharapkan besarnya sampel akan proporsional dan cukup dapat mewakili gambaran dari objek penelitian.

4.3.2.2 Sampel

Wirawan (2013) menjelaskan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang ditarik dengan cara tertentu sehingga karakteristiknya sama dengan populasinya. Perolehan sampel yang representatif bagi populasinya sangat diperlukan dalam sebuah penelitian karena analisis penelitian didasarkan pada sampel sedangkan kesimpulannya nanti akan diterapkan pada populasi. Hal inilah yang menjadi dasar adanya pemilihan teknik pengambilan sampel (teknik sampling).

Menurut Pardede dan Manurung (2014), teknik sampling adalah cara untuk menentukan banyaknya sampel dan pemilihan calon anggota sampel, sehingga setiap sampel yang terpilih dalam penelitian dapat mewakili populasinya (representative), baik dari aspek jumlah maupun dari aspek karakteristik yang dimiliki populasi.

Untuk menentukan sampel dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *proportionate stratified random sampling* dengan menggunakan rumus Slovin. Menurut Sugiyono (2010) *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1 + N \cdot e^2)}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = *error margin* yang ditolerir yaitu 10%

Dengan rumus penarikan sampel ini, maka dapat diketahui bahwa dengan populasi sebanyak 639 petani kopi maka akan diperoleh sampel sejumlah:

$$n = \frac{639}{(1 + 639 \cdot 0,1^2)}$$

$$n = \frac{639}{(7,39)} = 86 \text{ petani kopi}$$

Sehingga jumlah sampel pada penelitian ini berjumlah 86 petani kopi.

Teknik pengambilan sampel adalah *proportionate stratified random sampling*. *Proportionate stratified random sampling* adalah teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/ unsur yang tidak homogeny dan berstrata secara proporsional.

Dari jumlah sampel sebanyak 86 responden, untuk mempermudah dalam penyebaran kuesioner, maka ditentukan jumlah masing-masing sampel tiap kelompok tani dengan teknik *proportionate sampling* dengan rumus yang dikutip dari Riduwan dan Kuncoro (2008), yaitu:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

Keterangan:

n_i = jumlah sampel menurut strata

n = jumlah sampel seluruhnya

N_i = jumlah populasi menurut strata

N = jumlah populasi seluruhnya

Tabel 4.1 Perhitungan Jumlah Responden

No	Nama Kelompok Tani	Jumlah Populasi	Jumlah Responden
1	Lamba Kebulu	$\frac{30}{639} 86 = 4,08$	4
2	Sipatuo	$\frac{30}{639} 86 = 4,08$	4
3	Tengko Situru'	$\frac{15}{639} 86 = 2,04$	2
4	Sari Kembang	$\frac{21}{639} 86 = 2,85$	3
5	To'beang I	$\frac{28}{639} 86 = 3,81$	4
6	Bonco	$\frac{18}{639} 86 = 2,45$	2
7	Sanginawa	$\frac{47}{639} 86 = 6,39$	6
8	Tongkonan Alla	$\frac{28}{639} 86 = 3,81$	4
9	Mitra Tangsa	$\frac{10}{639} 86 = 1,36$	1
10	Tallu Lolona	$\frac{25}{639} 86 = 3,4$	3
11	Kuang Nyarang	$\frac{25}{639} 86 = 3,4$	3
12	Mesa' Kada Buntu Lepong	$\frac{30}{639} 86 = 4,08$	4
13	Sipakamoja	$\frac{27}{639} 86 = 3,67$	4

14	Taruna Tani	$\frac{24}{639} 86 = 3,26$	3
15	KWT Sipakamoja	$\frac{27}{639} 86 = 3,67$	4
16	KWT Sari Kembang	$\frac{11}{639} 86 = 1,49$	1
17	KWT To'beang	$\frac{26}{639} 86 = 3,53$	4
18	KWT Lambawan	$\frac{30}{639} 86 = 4,08$	4
19	Garuda Tani	$\frac{25}{639} 86 = 3,4$	3
20	Sinar Buntu Dama	$\frac{11}{639} 86 = 1,49$	1
21	Sipakatana	$\frac{16}{639} 86 = 2,17$	2
22	KWT Mentuengin	$\frac{24}{639} 86 = 3,26$	3
23	To'beang II	$\frac{26}{639} 86 = 3,53$	4
24	Lambawan	$\frac{30}{639} 86 = 4,08$	4
25	Lumika	$\frac{26}{639} 86 = 3,53$	4
26	Sipaendek	$\frac{29}{639} 86 = 3,94$	4
Jumlah			86

Sumber: Data sekunder diolah, 2019

4.3.3 Jenis dan Sumber Data

Ditinjau berdasarkan sumbernya, penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder, berupa:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung objek penelitian dalam hal ini responden yang melakukan pengisian kuisioner sebagai data utama;
2. Data sekunder sebagai data pendukung berupa data yang telah diolah dan disajikan oleh pihak lain. Data sekunder ini diperoleh dari Koperasi Tani

Benteng Alla Kab. Enrekang serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian pada penelitian ini.

4.3.4 Metode Pengumpulan Data

Penyebaran dan pengisian kuisioner. Sistem penyampaian kuisioner atau daftar pertanyaan terstruktur dilakukan secara langsung (tidak melalui pos atau *e-mail*) kepada responden. Kuisioner diisi sendiri oleh responden dan dikumpulkan saat itu juga. Alasan penggunaan kuisioner yaitu:

- a. Subjek adalah orang yang paling tahu akan dirinya sendiri;
- b. Pilihan subjek adalah dapat dipercaya;
- c. Interpretasi subjek mengenai pertanyaan-pertanyaan yang diajukan adalah sama dengan yang dimaksud peneliti.

4.3.5 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan, (Agung, 2012). Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel bebas (*independent*), 1 (satu) variabel terikat (*dependent*) dan 1 (satu) variabel perantara (*intervening*).

Variabel bebas (*independent*) merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependent*). Variabel terikat (*dependent*) merupakan variabel yang ditentukan atau dipengaruhi atau tergantung oleh variabel bebas (*independent*), variabel perantara (*intervening*) merupakan variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel *independent* dan variabel *dependent*. (Sugiyono, 2011).

Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dalam menganalisis data, sehingga dikenal pula istilah variabel eksogenus (*exogenous*) dan variabel endogenus (*endogenous*).

1. Variabel eksogenus (*exogenous*) yaitu variabel yang tidak disebabkan oleh variabel lain dan oleh sebab itu selalu memainkan peranan sebagai variabel bebas (*independent*), Gudono (2012). Variabel eksogenus dalam suatu model jalur adalah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eksplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak-anak panah yang menuju kearahnya, selain pada bagian kesalahan pengukuran, Pardede dan Manurung (2014). Variabel eksogenus yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X1) dan modal sosial (X2);
2. Variabel endogenus (*endogenous*) yaitu variabel yang nilainya ditentukan atau dipengaruhi variabel lainnya di dalam model. Variabel endogenus dapat berupa variabel bebas (*independent*) maupun variabel terikat (*dependent*), Gudono (2012). Variabel endogenus dalam suatu model jalur adalah variabel yang mempunyai anak-anak panah menuju kearah variabel tersebut. Variabel yang termasuk di dalamnya mencakup semua variabel perantara dan tergantung, Pardede dan Manurung (2014). Variabel endogenus yang dimaksud dalam penelitian ini adalah inovasi (Y2).
3. Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel *independent* dan variabel *dependent* menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati atau diukur,

(Sugyono, 2007). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah *knowledge sharing (Y1)*.

4.3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk dalam mengukur suatu variabel. Menurut Pasolong (2013) dijelaskan bahwa definisi operasional adalah meletakkan arti pada suatu konstruk atau variabel dengan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang perlu untuk mengukur konstruk atau suatu variabel.

Untuk memberikan penjelasan variabel-variabel yang diteliti dan pengukurannya, maka dapat didefinisioperasionalkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi dalam mencapai tujuan yang didasarkan pada perubahan kondisi dan situasi organisasi. Penelitian ini dikembangkan dari temuan penelitian Ekowati (2017), yaitu:
 - a. *Individual consideration*. Pemimpin memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*). Indikator ini dijabarkan dalam 3 item, yaitu: (1) memperlakukan orang lain sebagai individu bukan hanya sebagai anggota kelompok; (2) membantu orang lain mengembangkan diri; (3) mendengarkan dengan penuh perhatian.

- b. *Intellectual stimulation*. Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong bawahannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Untuk itu, bawahan sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam perumusan masalah dan pencarian solusi. Indikator ini dijabarkan dalam 3 item, yaitu: (1) mampu memecahkan masalah; (2) mempunyai cara baru untuk menyelesaikan tugas; (3) melihat masalah dari berbagai sudut.
- c. *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahannya dengan cara mengomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha dan tindakan, serta mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimism diantara rekan dan bawahannya. Indikator ini dijabarkan dalam 3 item, yaitu: (1) memotivasi; (2) memberikan inspirasi; (3) mengartikulasikan visi masa depan.
- d. *Idealized influence* (karisma). Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai panutan dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya. Pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, hanya menggunakan kekuasaan bila perlu dan tidak memanfaatkan untuk kepentingan pribadi, memberika visi dan *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga kepada bawahannya.

Indikator ini dijabarkan dalam 3 item, yaitu: (1) simbol kesuksesan; (2) menumbuhkan sikap optimis; (3) dihormati orang lain.

2. Modal sosial merupakan hubungan yang dibangun atas kebersamaan masyarakat dalam *sharing* informasi dan pengetahuan untuk mencapai tujuan dengan memerhatikan nilai-nilai dan norma-norma yang mendukung agar senantiasa melakukan perubahan dan penyesuaian secara terus-menerus, (Andriani, 2009). Indikator ini merupakan pengembangan indikator penelitian yang dilakukan oleh Clark dan Collins (2005), yaitu:

- a. *Network*, jaringan hubungan yang terbentuk karena adanya persamaan, baik kepentingan, kebutuhan dan lainnya. Dalam *network* dapat berupa jumlah keanggotaan dalam organisasi sosial, politik, agama, koperasi, keuangan, pendidikan, industri dan jaringan. Indikator ini dijabarkan dengan 3 item, yaitu: (1) partisipasi masyarakat; (2) kerelaan membangun jaringan; (3) kebersamaan dalam organisasi
- b. *Trust*, keadaan orang lain bertumpu dan memiliki keyakinan terhadap kita. Misalnya kepercayaan pada rekan bisnis, institusi dalam negeri dan institusi asing. Indikator ini dijabarkan dengan 3 item, yaitu: (1) percaya pada orang-orang di dalam organisasi; (2) percaya pada rekan/ pihak luar organisasi; (3) menjaga sikap kesopanan antar sesama.
- c. *Information and communication* meliputi akses terhadap infrastruktur informasi dan komunikasi dari tingkat mikro sampai tingkat makro. Indikator ini dijabarkan dengan 3 item, yaitu: (1) keterbukaan informasi; (2) akses informasi pasar; (3) komunikasi dua arah.

- d. *Collective action* menentukan apakah responden termasuk dalam kelompok kolektif yang menangani masalah sosial dan bisnis serta melihat hasil yang terjadi dari interaksi antara keduanya. Indikator ini dijabarkan dengan 3 item, yaitu: (1) kerjasama tim dalam bekerja; (2) kerjasama tim dalam menyelesaikan masalah; (3) kerjasama tim dengan kelompok lain di luar organisasi.
 - e. *Social cohesion*, terdiri dari kekuatan yang berlaku pada anggota suatu masyarakat atau kelompok untuk tinggal didalamnya dan dengan aktif berperan untuk kelompok secara kompak untuk mencapai tujuan. Indikator ini dijabarkan dengan 3 item, yaitu: (1) kerelaan melakukan hal-hal yang bermanfaat seperti membersihkan lingkungan; (2) partisipasi warga untuk mendukung pembangunan; (3) keinginan untuk saling mengunjungi dalam rangka mencari informasi.
 - f. *Political empowerment* melihat apakah responden baik secara individu maupun kolektif merasa diberdayakan secara adil untuk memengaruhi perubahan dalam kebutuhan. Indikator ini dijabarkan dengan 3 item, yaitu: (1) dukungan pemerintah; (2) partisipasi aparat yang berwenang; (3) aturan yang berlaku
3. *Knowledge sharing* adalah aktivitas dari transfer atau penyebaran informasi yang mencakup pengetahuan implisit dan eksplisit dari satu orang, kelompok atau organisasi dengan yang lainnya. Penelitian ini dikembangkan dari temuan penelitian Setyanti (2013), yaitu:
- a. *Knowledge acquisition* adalah aktivitas untuk memperoleh pengetahuan dari internal maupun eksternal organisasi. Pengetahuan yang diperoleh dari internal organisasi dapat diperoleh melalui diskusi pengalaman antar anggota, pelatihan dan training yang dilakukan

organisasi dan lainnya, sedangkan pengetahuan yang diperoleh dari eksternal organisasi dapat melalui internet, televisi, koran dan lainnya. Indikator ini dijabarkan dalam 3 item, yaitu: (1) sistem manajerial yang baik untuk menghimpun informasi; (2) aktif mengikuti pelatihan; dan (3) kemampuan mengikuti perubahan.

- b. *Knowledge dissemination* adalah aktivitas menyebarkan pengetahuan yang telah diketahui maupun yang baru diketahui di lingkungan organisasi. Indikator ini dijabarkan dalam 3 item, yaitu: (1) membagi pengetahuan dan pengalaman; (2) memberi kesempatan kepada anggota untuk mengutarakan ide; dan (3) mengadakan pelatihan bagi anggota organisasi.
 - c. *Responsiveness to knowledge* adalah aktivitas merespon pengetahuan yang diperoleh yang memengaruhi sikap dan tindakan. Indikator ini dijabarkan dalam 3 item, yaitu: (1) mampu merespon perubahan; (2) mampu menggali informasi dari konsumen terkait perubahan pasar; dan (3) kemampuan mengembangkan pengetahuan baru.
4. Inovasi adalah kegiatan yang mengarahkan pada perubahan produk, proses dan administrasi yang ditawarkan oleh perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Penelitian ini dikembangkan dari temuan penelitian Setyanti (2013) dan Widiartanto (2013), yaitu:
- a. Inovasi produk adalah produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar. Indikator ini dijabarkan dalam 2 item, yaitu: (1) kebaruan produk; (2) peningkatan kualitas produksi.
 - b. Inovasi proses adalah perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk dan jasa akhir dari suatu perusahaan. Indikator ini dijabarkan dalam 3 item, yaitu: (1) penggunaan cara baru dalam proses produksi;

(2) rutin melatih bawahan; (3) penggunaan peralatan yang semakin baik.

- c. Inovasi administrasi adalah perubahan dalam metode operasi bisnis dan berkaitan erat dan langsung dengan praktek dan proses manajemen. Indikator ini dijabarkan dalam 2 item, yaitu: (1) mengembangkan ide baru; (2) mendorong pengambilan inisiatif.

Adapun konsep yang akan didefinisi operasionalkan dalam penelitian ini dijabarkan pada tabel berikut.

Tabel 4.2 definisi operasional

No	Variabel	Indikator	Item
1	<i>Independent</i> <i>Kepemimpinan transformasional</i> (X1)	• <i>Individual consideration</i> (X1.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Memperlakukan orang lain sebagai individu bukan hanya anggota kelompok • Membantu orang lain mengembangkan diri • Mendengarkan dengan penuh perhatian
		• <i>Intellectual stimulation</i> (X1.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu memecahkan masalah • Mempunyai cara baru untuk menyelesaikan tugas • Melihat masalah dari berbagai sudut
		• <i>Inspirational motivation</i> (X1.3)	<ul style="list-style-type: none"> • memotivasi • memberikan inspirasi • mengartikulasikan visi masa depan
		• <i>Idealized influence</i> (karisma) (X1.4) Sumber: Bass (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • simbol kesuksesan • menumbuhkan sikap optimis • dihormati orang lain Sumber: Ekowati (2017)

2	Modal Sosial (X2)	<ul style="list-style-type: none"> • Network (X2.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • partisipasi masyarakat; • kerelaan membangun jaringan; • kebersamaan dalam organisasi
		<ul style="list-style-type: none"> • Trust (X2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • percaya pada orang-orang di dalam organisasi; • percaya pada rekan/ pihak luar organisasi; • menjaga sikap kesopanan antar sesama.
		<ul style="list-style-type: none"> • Information and communication (X2.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • keterbukaan informasi; • akses informasi pasar; • komunikasi dua arah
		<ul style="list-style-type: none"> • Colective action (X2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> • kerjasama tim dalam bekerja; • kerjasama tim dalam menyelesaikan masalah; • kerjasama tim dengan kelompok lain di luar organisasi.
		<ul style="list-style-type: none"> • Social cohension (X2.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • kerelaan melakukan hal-hal yang bermanfaat seperti membersihkan lingkungan; • partisipasi warga untuk mendukung pembangunan; • keinginan untuk saling mengunjungi dalam rangka mencari informasi
		<ul style="list-style-type: none"> • Political empowerment (X2.6) <p>Sumber: Clark and Collins (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dukungan pemerintah; • partisipasi aparat yang berwenang; • aturan yang berlaku <p>Sumber: Andriani (2009)</p>
3	<i>Intervening Knowledge sharing</i> (Y1)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Knowledge acquisition</i> (Y1.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem manajerial yang baik untuk menghimpun informasi; • Aktif mengikut pelatihan; • Kemampuan mengikuti

			perubahan.
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Knowledge dissemination</i> (Y1.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Membagi pengetahuan dan pengalaman; • memberi kesempatan kepada anggota untuk mengutarakan ide; • mengadakan pelatihan bagi anggota organisasi
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Responsiveness to knowledge</i> (Y1.3) <p>Sumber: Darroch (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu merespon perubahan; • mampu menggali informasi dari konsumen terkait perubahan pasar; • kemampuan mengembangkan pengetahuan baru <p>Sumber: Setyanti (2013)</p>
4	Dependent Inovasi (Y2)	<ul style="list-style-type: none"> • inovasi produk (Y2.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • kebaruan produk • peningkatan kualitas produksi
		<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi proses (Y2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • penggunaan cara baru dalam proses produksi; • rutin melatih bawahan; • penggunaan peralatan yang semakin baik.
		<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi administrasi (Y2.3) <p>Sumber: Nasution (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan ide baru • Mendorong pengambilan inisiatif <p>Sumber: Setyanti (2013) dan Widiartanto (2013)</p>

4.3.7 Metode Analisis Data

4.3.7.1 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Sugiyono (2010) menjelaskan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang

tentang fenomena yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dengan skala likert variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Jenis pertanyaan atau pernyataan dalam kuisisioner yang digunakan bersifat tertutup dengan lima alternatif jawaban. Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata seperti pada tabel 4.3. formulasi skala likert dirancang sedemikian rupa agar memungkinkan responden menjawab dengan berbagai tingkatan pertanyaan yang lebih leluasa. Dengan demikian jawaban dari item instrument berupa pertanyaan yang diberi skor 5 – 1, dengan ketentuan sebagai berikut, (Riduwan dan Kuncoro, 2013).

Tabel 4.3 Skala Pengukuran Berdasarkan Skala Likert

Alternatif jawaban	Skor
Sangat setuju/ sangat sesuai/ sangat baik/ selalu	5
Setuju/ sesuai/ baik/ sering	4
Ragu-ragu/ cukup sesuai/ cukup baik/ kadang-kadang/ netral	3
Tidak setuju/ kurang sesuai/ kurang baik/ hampir tidak pernah	2
Sangat tidak setuju/ tidak setuju/ sangat tidak setuju/ tidak pernah	1

4.3.7.2 Uji Instrumen Penelitian

Ketepatan pengujian hipotesis tentang hubungan variabel sangat tergantung pada kualitas data yang digunakan. Pengujian hipotesis tidak akan memenuhi sasarannya bila data yang digunakan adalah data yang tidak reliabel dan tidak valid. Oleh karena itu, sebelum data diolah lebih lanjut sebaiknya diuji reliabelitas dan validitasnya (Lava, 2011). Instrumen

dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama, yaitu: (1) valid atau shahih; (2) reliable atau andal; dan (3) praktis, (Setyanti, 2013).

- Uji validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkna tingkat validitas atau kesahihan suatu instrument, sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan datadari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud, (Lava, 2011). Menurut Sugiyono (2008), hasil penelitian yang valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Lava (2011) menyatakan uji validitas menggunakan pengujian *construct validity* yang dilakukan dengan teknik korelasi antar skor butir totalnya dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dengan level signifikansi 5% dari nilai kritisnya. Rumus korelasi *product moment* yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N (\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi

y = skor total pertanyaan

x = skor item pertanyaan

N = jumlah sampel

Kriteria pengujian yang digunakan pada instrument yang dikatakan valid jika nilai $r \geq 0,30$ dan nilai signifikansi korelasi $\leq 95\%$ atau $\alpha \leq 0,05$ (5%) (Sugiyono, 2010).

Untuk menentukan validitas semua item variabel pada sampel penelitian yang dalam hal ini berjumlah 86 responden, maka di tentukan dengan nilai r table pada sampel 86 dengan signifikansi 0,05 adalah sebesar 0,212. Adapun pengujian validitas ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Pernyataan	R Hitung	Hasil
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	X _{1.1.1}	0,832	Valid
		X _{1.1.2}	0,797	Valid
		X _{1.1.3}	0,797	Valid
		X _{1.2.1}	0,773	Valid
		X _{1.2.2}	0,746	Valid
		X _{1.2.3}	0,695	Valid
		X _{1.3.1}	0,765	Valid
		X _{1.3.2}	0,763	Valid
		X _{1.3.3}	0,773	Valid
		X _{1.4.1}	0,743	Valid
		X _{1.4.2}	0,823	Valid
		X _{1.4.3}	0,744	Valid
2	Modal Sosial (X2)	X _{2.1.1}	0,801	Valid
		X _{2.1.2}	0,791	Valid
		X _{2.1.3}	0,763	Valid
		X _{2.2.1}	0,847	Valid
		X _{2.2.2}	0,797	Valid
		X _{2.2.3}	0,772	Valid
		X _{2.3.1}	0,777	Valid
		X _{2.3.2}	0,738	Valid
		X _{2.3.3}	0,765	Valid
		X _{2.4.1}	0,726	Valid
		X _{2.4.2}	0,722	Valid
		X _{2.4.3}	0,816	Valid
		X _{2.5.1}	0,770	Valid
		X _{2.5.2}	0,755	Valid
		X _{2.5.3}	0,720	Valid
		X _{2.6.1}	0,819	Valid
		X _{2.6.2}	0,805	Valid
		X _{2.6.3}	0,834	Valid
3	Knowledge Sharing (Y1)	Y _{1.1.1}	0,868	Valid
		Y _{1.1.2}	0,828	Valid
		Y _{1.1.3}	0,674	Valid
		Y _{1.2.1}	0,812	Valid
		Y _{1.2.2}	0,734	Valid
		Y _{1.2.3}	0,791	Valid

4 S S u m b e r	Inovasi (Y2)	Y _{1.3.1}	0,823	Valid
		Y _{1.3.2}	0,807	Valid
		Y _{1.3.3}	0,826	Valid
		Y _{2.1.1}	0,778	Valid
		Y _{2.1.2}	0,764	Valid
		Y _{2.2.1}	0,841	Valid
		Y _{2.2.2}	0,794	Valid
		Y _{2.2.3}	0,882	Valid
		Y _{2.3.1}	0,852	Valid
		Y _{2.3.2}	0,856	Valid

: Data primer diolah, 2019.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa validitas instrument seluruh item variabel penelitian dinyatakan valid karena memiliki nilai *r* hitung yang seluruhnya lebih besar dari *r* tabel yaitu diatas 0,212 dan nilai signifikansi seluruh item lebih kecil dari 5%.

- Uji reliabilitas

Sebuah instrumen dikatakan reliabel jika selalu mendapatkan hasil yang sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda-beda, (Lava, 2011). Menurut Malhotra (2005), *reliability* adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung *Cronbach's alpha* dari masing-masing instrument dalam suatu variabel. *Cronbach's alpha* dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas tes yang menggunakan skala likert. Untuk menguji reliabilitas digunakan rumus berikut.

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrument

- $\sum ob^2$ = jumlah varans butir
 k = banyaknys butir pertanyaan
 σ^2t = varians total

Sekaran (2006) memberikan kriteria untuk mengetahui tingkat reliabilitas yaitu sebesar nilai *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,8-1 artinya reliabilitas baik; nilai sebesar 0,6-0,75 berarti reliabilitas diterima; dan nilai $< 0,6$ menunjukkan reliabilitas yang kurang baik. Untuk dapat mengetahui hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	X1 : Kepemimpinan Transformasional	0,774	Reliabel
2	X2 : Modal Sosial	0,767	Reliabel
3	Y1 : <i>Knowledge Sharing</i>	0,785	Reliabel
4	Y2: Inovasi	0,797	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa hasil pengujian terhadap instrument menunjukkna bahwa semua instrument sudah reliabel karena nilai *Alpha Cronbach's* $> 0,6$.

4.3.8 Teknik Analisis Data

4.3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010), analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang umum atau generalisasi. Sehingga, setelah data terkumpul, dilanjutkan dengan mengolah data, lalu mentabulasikan data tersebut ke dalam tabel, hingga pada akhirnya

membahas data yang telah diolah secara deskriptif. Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik data sebagaimana adanya serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuisioner yang telah diberikan pada responden. Analisis statistik deskriptif ini memiliki tujuan untuk memberikan gambaran mengenai suatu data yang tersaji menjadi mudah dipahami dan informatif bagi pembaca. Statistik deskriptif menjelaskan berbagai karakteristik data seperti rata-rata (*mean*), jumlah (*sum*), simpangan baku (*standart devistion*), varian (*variance*), rentang (*range*), nilai minimum dan maximum dan sebagainya. Salah satu program data yang sering digunakan dalam penelitian yaitu menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). SPSS merupakan program aplikasi komputer untuk menganalisis daya yang digunakan pada berbagai disiplin ilmu, terutama untuk analisis statistic, grafik, tabel dengan berbagai model, baik variabel tunggal atau hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Pada perhitungan analisis ini menggunakan SPSS versi 23.0.

4.3.8.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*path analysis*). Teknik analisis jalur yang dikembangkan oleh Wright tahun 1934, sebenarnya merupakan pengembangan korelasi karena mempunyai kedekatan dengan regresi berganda. Dengan kata lain, regresi berganda merupakan bentuk khusus dari analisis jalur (Pardede dan Manurung, 2014).

Pardede dan Manurung (2014), analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya memengaruhi variabel terikat tidak

hanya secara langsung tetapi juga tidak langsung. Analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan dan signifikansi hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisis jalur, yaitu:

- a. Menstandarisasi seluruh data penelitian dari masing-masing variabel yang diteliti

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu:

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Modal sosial

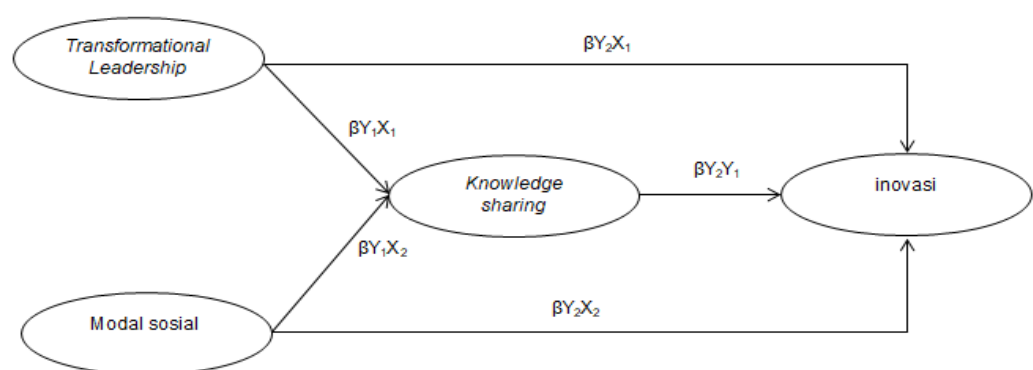
Y1 = *Knowledge sharing*

Y2 = Inovasi

Dimana X1 dan X2 merupakan variabel *independent*, Y1 adalah variabel *intervening* dan Y2 adalah variabel *dependent*. Variabel *intervening* berarti bahwa variabel yang dapat melemahkan atau menguatkan pengaruh dua variabel.

- b. Merumuskan hipotesis dan model analisis jalur (*path analysis*)

Kerangka hubungan kausal empiris dalam penelitian ini dapat dibuat melalui persamaan struktura sebagai berikut.



Gambar 4.2 Model Analisis Jalur

Keterangan:

$\beta_{Y_1X_1}$ = koefisien jalur X1 terhadap Y1

$\beta_{Y_1X_2}$ = koefisien jalur X2 terhadap Y1

$\beta_{Y_2X_1}$ = koefisien jalur X1 terhadap Y2

$\beta_{Y_2X_2}$ = koefisien jalur X2 terhadap Y2

$\beta_{Y_2Y_1}$ = koefisien jalur Y2 terhadap Y1

Diagram jalur tersebut terdiri atas satu persamaan struktural dengan dua sub-struktural, yaitu X1 dan X2 sebagai variabel independent dan Y1 dan Y2 sebagai variabel dependent. Dengan demikian, persamaan struktural yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Persamaan sub-struktur 1:

$$Y_1 = \beta_{Y_1X_1} + \beta_{Y_1X_2} + e_1$$

Persamaan sub-struktur 2:

$$Y_2 = \beta_{Y_2X_1} + \beta_{Y_2X_2} + \beta_{Y_2Y_1} + e_2$$

4.3.8.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis berguna untuk memeriksa atau menguji apakah koefisien regresi yang diperoleh signifikan (berbeda nyata). Maksud dari signifikan ini adalah suatu nilai koefisien regresi yang secara statistik tidak sama dengan nol. Jika koefisien (*slope*) sama dengan nol, berarti dapat dikatakan bahwa tidak cukup bukti untuk menyatakan variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Pardede dan Manurung, 2014).

a. Uji Parsial (Uji-t)

Uji-t digunakan untuk menghitung koefisien regresi secara individu. Adapun hipotesis dalam uji-t ini adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_a : \beta_j \neq 0 ; j = 0, 1, 2, \dots, k$$

k adalah koefisien *slope*

Berdasarkan hipotesis tersebut dapat terlihat arti dari pengujian yang dilakukan, yaitu berdasarkan data yang tersedia, akan dilakukan pengujian β_j (koefisien regresi populasi), apakah sama dengan nol, yang berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat, atau tidak sama dengan nol, yang berarti variabel bebas mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Pardede dan Manurung, 2014).

Nilai t-hitung akan dibandingkan dengan nilai t-tabel. Apabila ternyata, setelah dihitung $|t| > t_{\alpha/2}$, maka nilai t berada dalam daerah penolakan, sehingga hipotesis nol ($\beta_j = 0$) ditolak pada tingkat kepercayaan $(1 - \alpha) \times 100\%$. Berdasarkan konsep tersebut dapat dikatakan bahwa β_j *statistically significant* (Pardede dan Manurung, 2014).

Khusus untuk uji-t ini dapat dibuat batasan daerah penolakan secara praktis, yaitu apabila derajat kebebasan (df) = 20 atau lebih dan $\alpha = 5\%$, maka hipotesis $\beta_j = 0$ akan ditolak jika:

$$|t| = \frac{\beta_j}{s.e.(\beta_j)} > 2$$

(Pardede dan Manurung, 2014)

Pengujian hipotesis secara parsial dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- (1) Menentukan hipotesis
- (2) Mengetahui besarnya angka t-hitung
- (3) Menghitung besarnya angkat t-tabel dengan ketentuan sebagai berikut:

Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (df) dengan ketentuan $df = (n-2)$.

- (4) Menentukan kriteria uji hipoteis sebagai berikut :

Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

- (5) Membuat keputusan

(Pardede dan Manurung , 2014)

b. Koefesien Determinasi

Koefesien determinasi (*Goodness of Fit*), yang dinotasikan dengan R^2 , merupakan suatu ukuran yang penting dalam regresi, karena dapat menginformasikan baik atau tidaknya model regresi yang terestimasi. Angkat tersebut dapat mengukur seberapa dekatkan garis regresi yang terestimasi dengan data sesungguhnya (Pardede dan Manurung, 2014).

Nilai koefesien determinasi (R^2) ini mencerminkan seberapa besar variabel variasi dari variabel terikat dapat diterangkan oleh variabel bebas. Bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ($R^2 = 0$), artinya variasi dari Y tidak dapat diterangkan oleh X sama sekali. Sementara bila $R^2 = 1$, artinya variasi dari Y secara keseluruhan dapat diterangkan oleh X (Pardede dan Manurung , 2014).

R^2 didefinisikan atau dirumuskan berdasarkan langkah-langkah sebagaimana yang dilakukan pada Tabel ANOVA. Adapun rumusannya adalah:

$$R^2 = \frac{SSR}{SST}$$

Dimana SSR adalah variasi dari garis regresi yang dibuat sedangkan SST adalah variasi dari data (Pardede dan Manurung, 2014).

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

5.1.1 Koperasi Tani Benteng Alla Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan.

Desa Benteng Alla merupakan salah satu Desa di Kabupaten Enrekang yang berada di ketinggian 1300 mdpl. Hal tersebut menjadi salah satu faktor alam yang mendukung potensi tanaman kopi berkembang pesat di daerah ini. Mayoritas penduduk desa ini berprofesi sebagai petani.

Koperasi Tani Benteng Alla merupakan sebuah koperasi tani yang terletak di Lumbaja Jalan Poros Baroko-Tangsa, Desa Benteng Alla, Kecamatan Baroko, Kabupaten Enrekang, Provinsi Sulawesi Selatan yang berdiri sejak tahun 2010. Namun, legalitas lembaga ini sah berbadan hukum berbentuk Koperasi yang terdaftar di notaris pada tahun 2015. Koperasi Tani Benteng Alla didirikan atas inisiasi Bapak Ir. Patola yang merupakan kepala Desa Benteng Alla Utara periode 2003-2013. Oleh sebab itu, sejak awal terbentuk, koperasi ini dipimpin oleh Bapak Ir. Patola hingga sekarang.

Terdapat 2.277 petani yang terbagi kedalam 79 kelompok tani yang menjadi anggota koperasi. Kelompok tani tersebut tersebar di 18 desa dan lima kecamatan yaitu kecamatan Masalle, Baroko, Bungin, Maiwa dan Buntu Batu. Di kecamatan Masalle terdapat tujuh desa yang warganya menjadi kelompok tani terdaftar di Koperasi Benteng Alla, yaitu: Desa Batu Ke'de, Tongkonan Basse, Buntu Sarong, Siambo, Mundan, Masalle dan Rampunan. Di kecamatan Baroko

terdapat tujuh desa yaitu: Desa Patongloan, Leme', Lumbaja, Baroko, Benteng Alla Utara, Benteng Alla dan Tongko. Di kecamatan Bungin dan Maiwa terdapat masing-masing 1 desa yaitu Desa Bungin dan Desa Tanete. Di kecamatan Buntu Batu terdapat dua desa yaitu: Desa Kalaciri dan Latimojong.

Dari 18 desa di lima kecamatan tersebut, dua desa yaitu Desa Benteng Alla dan Benteng Alla Utara merupakan desa prioritas awal pemberdayaan petani kopi yang dilakukan oleh Bapak Ir. Patola sebagai Ketua Koperasi Benteng Alla. Pemilihan dua desa tersebut adalah karena Bapak Ir. Patola merupakan putra asli kelahiran Desa Benteng Alla Utara dan istri Beliau merupakan putri asli Desa Benteng Alla. Selain itu, akses menuju dua lokasi ini lebih mudah ditempuh karena letaknya yang berbatasan langsung. Sehingga menurut Ir. Patola, kontrol terhadap sosialisasi pemberdayaan yang dilakukannya dapat lebih efisien.

5.1.2 Profil singkat Ketua Koperasi Tani Benteng Alla periode 2015-sekarang.

Ketua Koperasi Tani Benteng Alla lahir di Baroko, 8 September 1973 dan merupakan anak kedua dari Bapak M. Bahar dan Geteng. Sejak kecil, pemimpin menetap di daerah Tangsa tepatnya di Pagirik Kecamatan Alla yang sekarang sudah dikenal sebagai Kecamatan Baroko, Desa Benteng Alla Utara. Pemimpin merupakan seorang insinyur lulusan Perguruan Tinggi Swasta Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian Al-Gazali Makassar yang sekarang berubah nama menjadi Universitas Islam Makassar jurusan budidaya tanaman.

Lahir dan tumbuh dari keluarga petani kopi membuat pemimpin terbiasa dengan tanaman kopi. Hal tersebut juga menjadi alasannya mengambil kuliah pertanian jurusan budidaya tanaman di Makassar. Selepas kuliah, pemimpin

bercita-cita ingin kembali mengabdikan di desanya. Menyadari potensi alam Kabupaten Enrekang, khususnya Desa Benteng Alla Utara membuatnya memiliki harapan besar terhadap salah satu komoditi unggulan Indonesia yaitu kopi.

Pada tahun 2000, pemimpin mulai fokus terhadap kopi dan menjadikannya sebagai mata pencaharian. Berbeda dengan Kab. Enrekang, Kab. Tana Toraja sudah lebih dulu dikenal masyarakat memiliki kualitas rasa kopi yang baik. Popularitas kopi Toraja yang terus meningkat, membuat pemimpin awalnya membawa dan memasarkan kopi dari desanya di Kab. Enrekang untuk dijual di Kab. Tana Toraja. Dirinya juga tercatat pernah bekerja di KUD Sane Tana Toraja selama tiga tahun sejak tahun 2000-2003. Pemimpin menyadari bahwa cita-cita terbesarnya adalah memajukan kopi di daerahnya. Merasa cukup dengan bekal pengalaman kerja selama 3 tahun di KUD Sane Tana Toraja membuat pemimpin memutuskan untuk melakukan penelusuran jaringan rantai pasokan di Makassar. Saat itulah, pemimpin bertemu dengan tim kerja dari PT Megahputra Sejahtera, sebuah perusahaan yang memiliki bidang usaha *noodle and coffee processing industry*.

Keprihatinan pemimpin melihat fakta bahwa petani kopi di daerahnya masih kurang sejahtera memicu keinginannya untuk memberdayakan petani kopi. Berbekal ilmu pengetahuan yang diperoleh selama menempuh pendidikan tinggi di Al-Gazali Makassar, pengalaman kerja selama 3 tahun di KUD Sane Tana Toraja dan pengetahuan tambahan dari hasil interaksi, diskusi dan pendampingan yang dilakukan oleh tim kerja dari PT Megahputra Sejahtera.

Tahun 2003 merupakan tahun pembuktian diri bagi pemimpin untuk mewujudkan cita-citanya membangun desa dan meningkatkan kesejahteraan

petani kopi melalui usulan masyarakat setempat yang ingin menjadikannya kepala desa. Hal tersebut menjadikan Beliau sebagai kepala desa pertama yang termuda di Kabupaten Enrekang yang saat itu berusia 30 tahun.

Selama menjabat sebagai kepala desa, pemimpin berperan mengurus kegiatan pemerintahan seperti pembangunan dan perbaikan jalan serta pemberdayaan kelompok tani yang mengacu pada arahan dan petunjuk pemerintah kabupaten dan provinsi. Selain itu, pemimpin juga aktif dalam kegiatan-kegiatan pengembangan keagamaan khususnya Islam karena Beliau seorang muslim. Dedikasi yang ditunjukkan pemimpin dan hasil kerjanya selama kurang lebih 5 tahun menjabat sebagai kepala desa periode 2003-2008 membuat para tokoh masyarakat kembali mengusulkan Beliau untuk menjabat sebagai kepala desa pada periode kedua, yakni periode 2008-2013.

Pada periode kedua masa jabatannya, yakni sekitar tahun 2009, melalui tim kerja dari PT Megahputra Sejahtera, kopi yang diproduksi di Desa Benteng Alla Utara untuk pertama kali dikirim sebagai contoh ke importir dan *roaster* di Australia.

Di tahun yang sama, tim dari ACIAR (*Australian Center for International Agricultural Research*) datang berkunjung ke Desa Benteng Alla Utara. ACIAR merupakan sebuah badan di bawah koordinasi pemerintah Australia yang melakukan kemitraan penelitian dan pengembangan di bidang pertanian, perikanan dan industri kehutanan di Indonesia. Tim dari ACIAR datang untuk meneliti persoalan kopi. Ketika kunjungan ini terjadi, pemimpin belajar banyak dan mendapatkan pengetahuan serta informasi tambahan terkait perkembangan kopi special di dunia serta tips dan masukan mengenai sistem proses kopi special. Tak

butuh waktu yang lama, importir kopi utusan Mountain Top Coffee (MTC) dari Australia juga datang dan didampingi oleh tim dari Megahputra Sejahtera.

Kedatangan tamu-tamu mancanegara tersebut yang menurut pemimpin menjadi alasan dirinya tertantang untuk mulai melakukan proses kopi special di desanya.

5.2 Deskripsi Informan Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang dilakukan, maka untuk memilih informan penelitian menggunakan teknik *purposive*. *Purposive* merupakan suatu teknik pengambilan sumber data yang berdasar pada suatu pertimbangan tertentu. Pada penelitian ini yang menjadi informan yaitu Ketua Koperasi Tani Benteng Alla, Ketua Kelompok Tani Inti, dan Ketua Kelompok Tani Target Grup.

Tabel 5.1 Informan penelitian Ketua Koperasi Tani Benteng Alla

No	Kode Informan (A)	Nama	Keterangan
1	A1	Ir. Patola	Ketua Koperasi Tani Benteng Alla

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *key informan* penelitian ini yaitu Ketua Koperasi Tani Benteng Alla sebagai pemimpin. Informan merupakan sosok yang menerapkan kepemimpinan transformasional dalam organisasi yang dipimpinnya.

Tabel 5.2 Informan Penelitian Ketua Kelompok Tani Inti

No	Kode Informan (B)	Nama	Keterangan (Ketua Kelompok Tani)
1	B1	Junaedi	Lambu Kelabu
2	B2	Ilen	Sipatuo
3	B3	Waluddin	Tengko Situru'
4	B4	Muh. Yusuf	Sari Kembang
5	B5	Abd. Rahman	To'beang I
6	B6	Herman Saleh	Bonco

7	B7	Adiyanto	Sanginawa
8	B8	Darman	Tongkonan Alla
9	B9	Yanto Battong	Mitra Tangsa
10	B10	Kamaluddin	Tallu Lolona
11	B11	Rahman	Kuang Nyarang
12	B12	Yusuf	Mesa' Kada Buntu Lepong
13	B13	Lomo'	Sipakamoja
14	B14	Samsuddin	Taruna Tani
15	B15	Nurhaeni	KWT Sipakamoja
16	B16	Wahida	KWT Sari Kembang
17	B17	Irmayanti	KWT To'beang
18	B18	Suriani	KWT Lambawan
19	B19	Rahmat	Garuda Tani
20	B20	Muslimin	Sinar Buntu Dama
21	B21	Amir	Sipakatana
22	B22	Ratnawati	KWT Mentuanging
23	B23	Amir Basri	To'beang II
24	B24	Amal	Lambawan
25	B25	Zainuddin	Lumika
26	B26	Syarifuddin	Sipaendek

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa terdapat 26 informan yang merupakan ketua kelompok tani inti yang terdaftar di Koperasi Tani Benteng Alla. Seluruh informan merupakan ketua kelompok yang memimpin para anggota petani untuk melakukan budidaya special sesuai arahan dari Ketua Koperasi.

Tabel 5.3 Informan Penelitian Ketua Kelompok Tani Target Grup

No	Kode Informan (C)	Nama	Keterangan (Ketua Kelompok Tani)
1	C1	Gassing	Batu Ciak
2	C2	Jumria	KWT Bersemangat I
3	C3	Nurdin	Karangan

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa terdapat 3 informan yang dipilih secara *random* yang merupakan ketua kelompok tani target grup yang terdaftar di Koperasi Tani Benteng Alla. Informan tersebut merupakan ketua kelompok dari anggota petani yang masih melakukan budidaya kopi secara asalan dan belum beralih ke budidaya special.

5.3 Analisis kualitatif

5.3.1 Kepemimpinan Transformasional

5.3.1.1 Proses Bisnis

Koperasi Tani Benteng Alla merupakan salah satu lembaga yang menaungi petani-petani kopi yang tersebar di beberapa desa di Kab. Enrekang. Koperasi ini dipimpin oleh Bapak Ir. Patola yang juga seorang petani kopi dan dikagumi oleh masyarakat setempat. Koperasi berfungsi sebagai perantara yang dapat menghubungkan petani dengan pembeli atau petani dengan pengepul.

Salah satu jenis produk kopi unggulan Desa Benteng Alla adalah kopi varietas lini S jenis arabika. Kopi varietas lini S juga dikenal dengan istilah kopi special. Menurut pemimpin selaku penggagas budidaya kopi special di Kab. Enrekang, karakter utama kopi ini adalah *coklaty* dan aroma bunga. Produksi jenis kopinya pun didasari permintaan pasar. Berikut pernyataan informan penelitian (A1):

“Ciri khas kopi Benteng Alla adalah coklaty dan aroma bunga dengan sedikit cita rasa agak manis, ada sedikit rasa wine, bunga, buah dan cokelat. Kopi ini diproses dengan cara yang khusus sehingga kualitas rasa dan aromanya terjaga. Oleh sebab itu, apabila di seduh dengan cara yang benar maka bagi penikmat kopi dapat langsung merasakan kualitasnya dari aroma dan cita rasa. Untuk memproduksi jenis kopi tertentu, kami menyesuaikan dengan permintaan pasar. Saat ini permintaan kopi jenis arabika yang lebih mendominasi, sehingga para petani fokus untuk memproduksi kopi jenis tersebut.” (Wawancara dilakukan pada 27 Agustus 2018).

Pemimpin menjelaskan bahwa ada beberapa hal yang memengaruhi kualitas kopi secara umum, yaitu: proses penanaman, kondisi alam dan proses pasca panen. Adapun untuk kopi special dipengaruhi oleh: (1) faktor alam, semisal ketinggian wilayah, struktur tanah dan kelembaban udara; (2) faktor

proses. Ketika melakukan proses produksi kopi, kualitas kopi dapat disebabkan oleh faktor alam semisal kondisi cuaca yang tidak menentu dan faktor manusia semisal terkait ketelitian mengikuti setiap detail tahap produksi; dan (3) *roasting* (pemanggang). Setiap *barista* (sebutan untuk orang yang berprofesi sebagai peracik kopi) memiliki ciri dan rahasia sendiri ketika melakukan proses *roasting* kopi, karena proses inilah yang menjadi proses kunci untuk cita rasa dan aroma. Khusus untuk proses *roasting* kopi special berada pada level medium sehingga rasa asam berkurang.

Produksi kopi special terbilang rumit bila dibandingkan dengan produksi kopi asalan (biasa). Pemimpin menjelaskan secara singkat bahwa pada dasarnya proses produksi kopi special maupun asalan pada tahap penanaman sama saja. Perbedaannya terletak pada proses panen dan pasca panen buah kopi tersebut. Pada proses panen misalnya, hanya buah kopi yang berwarna merah dengan tingkat kematangan 85% yang boleh dipetik. Pemetikan buah tersebut dilakukan berkali-kali, mengingat dalam satu pohon kopi tidak semua buahnya yang merah secara bersamaan. Selain itu, buah kopi yang telah dipetik harus langsung diolah saat itu juga dan tidak boleh ditumpuk hingga berhari-hari untuk diolah bersamaan dengan buah kopi lainnya yang nanti akan dipetik bila sudah mencapai tingkat kematangan yang diharapkan. Buah kopi yang telah dipetik harus langsung di proses dalam 6-12 jam. Alasannya, karena akan memengaruhi kualitasnya. Hal ini berarti bahwa setelah pemetikan, proses akan terus berulang hingga memenuhi jumlah yang ditargetkan.

Setelah pemetikan, buah kopi direndam dalam wadah berisi air untuk melihat kopi yang terapung dan tenggelam. Buah kopi yang tenggelam artinya memiliki kualitas yang baik sedangkan buah kopi yang terapung artinya memiliki

cacat pada buahnya karena memiliki rongga sehingga udara dapat masuk dan menyebabkan buah kopi menjadi terapung.

Buah kopi yang tenggelam dipisah dengan buah kopi yang terapung. Selanjutnya, buah kopi yang tenggelam harus segera melalui proses *pulping* (mengupas kulit buah), setelah itu kembali di rendam dalam wadah berisi air dan disortir lagi biji kopi yang tenggelam dan terapung.

Biji kopi yang tenggelam kemudian di fermentasi selama 16-24 jam. Setelah itu dicuci. Selanjutnya dilakukan penjemuran. Proses penjemuran tidak boleh dilakukan dengan cara menjemurnya langsung di atas tanah, aspal atau lantai jemur tetapi harus menggunakan meja penjemur. Tujuannya agar aroma tanah atau aspal tidak terserap oleh kopi yang dapat memengaruhi kualitas cita rasa dan aroma. Setelah dijemur, petani melakukan pengelupasan kulit tanduk. Kemudian dijemur kembali sampai kopi menyentuh kadar air 11-13%.

Biji kopi yang sudah kering disebut *green bean*. *Green bean* ini harus disortir lagi terhadap cacat fisik yang terlewatkan dan memilahnya berdasarkan ukuran. Setelah itu, dilakukan *test cup* (*cuping*) untuk menentukan kualifikasi kualitas kopi (*grade*). Setiap *grade* memiliki nilai tertentu, kopi special memiliki *grade* ≥ 83 . Tahap akhirnya yaitu proses *roasting* sesuai *grade* masing-masing.

Tingkat kerumitan proses budidaya kopi special sebanding dengan nilai jual kopi tersebut. Kopi special Benteng Alla dijual di kisaran harga Rp 90.000 – 95.000,-/ liter sedangkan kopi asalan dibanderol dengan kisaran harga Rp 18.000 – 20.000,-/ liter. Kenyataan inilah yang membuat pemimpin tertarik untuk mengajak seluruh petani di desanya untuk melakukan budidaya kopi special.

5.3.1.2 Model Kepemimpinan

Awalnya, pemimpin lebih dulu mendapat *sharing* informasi dari beberapa pihak seperti penyuluh pertanian dari berbagai daerah baik pada tingkat kabupaten, provinsi maupun nasional. Tidak hanya dari mereka, pemimpin menjelaskan bahwa pihak asing semisal perusahaan kopi dari Australia yang fokus terhadap kopi juga turut membantu dan memberikan informasi serta mengajarkannya ilmu-ilmu baru terkait budidaya kopi special. Hal-hal tersebut yang memotivasi pemimpin untuk mendalami dan memperkenalkannya kepada para petani kopi lain di desanya. Berikut pernyataan informan penelitian (A1):

Tabel 5.4 Pernyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
Awal mula pemimpin mengenal budidaya special	<i>“Awal mula saya mengetahui proses kopi special yaitu sekitar tahun 2006. Saat itu, pihak dari Australia datang ke desa ini dan mereka yang memperkenalkan kepada saya teknik special. Tetapi saat itu saya baru sebatas diperkenalkan istilahnya saja dan belum mendalam.”</i> (Wawancara dilakukan pada 27 Agustus 2018).	Pemimpin merupakan sosok yang terbuka dan mau belajar terhadap hal-hal baru.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemimpin dalam kaitannya dengan cara meyakinkan para petani untuk terlibat dalam proses kopi special, informan penelitian (A1) menyatakan bahwa:

Tabel 5.5 Pernyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Inspirational motivation</i>	<i>“Sangat sulit bagi saya pribadi untuk mengajak langsung para petani untuk beralih dan menjadi mitra koperasi melakukan budidaya kopi special. Alasannya karena mereka sudah belasan bahkan puluhan tahun menjadi petani kopi budidaya asalan. Makanya ketika saya mengajak,</i>	Melakukan transformasi pemikiran merupakan tantangan besar yang harus dihadapi pemimpin. Kebanyakan para anggota masih terjebak dalam paradigma lama yang membuat mereka

	<i>mereka tidak serta merta ingin ikut mencoba. Tetapi saya menjelaskan bahwa keuntungan yang akan didapatkan lebih besar bila dibandingkan dengan budidaya asalan.” (Wawancara dilakukan pada 27 Agustus 2018).</i>	sulit menerima cara-cara baru yang lebih modern yang ditawarkan oleh pemimpin. Padahal cara tersebut bertujuan untuk meningkatkan taraf kehidupan sosial para petani.
--	--	---

Sumber: Data primer diolah, 2019

Menurut pemimpin, proses produksi budidaya kopi special yang rumit dan cenderung baru bagi petani tentu tidak mudah diterima dan dipahami dengan baik oleh mereka yang awam. Terlebih lagi, bertani kopi dengan budidaya asalan (biasa) merupakan pekerjaan yang telah lama digeluti. Hal tersebut tentu menjadi tantangan tersendiri bagi pemimpin untuk mengajak para petani terlibat dalam proses budidaya kopi special yang terbilang baru. Oleh karena itu, salah satu cara pemimpin mengajak dan menyosialisasikan budidaya special kepada para petani untuk ikut mencoba melakukan budidaya ini adalah dengan menjelaskan dari segi ekonomi yaitu pendapatan yang diperoleh lebih menguntungkan pihak petani karena harga jual yang tinggi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan informan penelitian (B1) diketahui bahwa awal mula ketertarikan kelompok taninya bersedia mengikuti saran dari Ketua Koperasi untuk menerapkan budidaya kopi special yaitu karena mengetahui bahwa keuntungan yang dapat dihasilkan lebih besar dibandingkan kopi asalan.

Tabel 5.6 Pernyataan Informan Penelitian (B)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Idealized influence</i>	<i>"Awalnya kami tidak tertarik karena saat diberitahu caranya, kami merasa sangat sulit melakukannya tetapi menyadari keuntungan yang diperoleh lebih besar, akhirnya kami mulai ikut mencobanya."</i> (Wawancara dilakukan pada 29 Agustus 2018)	Pemimpin berusaha menumbuhkan optimisme para petani terhadap budidaya special dengan menjelaskan dari segi keuntungan finansial yang dapat diperoleh. Hal tersebut dilakukan untuk memengaruhi para petani agar mau ikut mencoba menerapkan budidaya special

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pernyataan informan tersebut mengenai alasan ketertarikannya mengikuti cara yang dianjurkan pemimpin juga dijelaskan oleh lima informan lain yang juga merupakan Ketua Kelompok Tani Inti. Kelima informan tersebut ialah informan (B7), (B9), (B15), (B23) dan (B26).

Sosialisasi informal dengan pendekatan pribadi dan kekeluargaan dilakukan pemimpin untuk memengaruhi dan mengajak lebih banyak petani untuk menjadi mitra dalam proses budidaya kopi *special*. Cara tersebut tidak sepenuhnya berhasil karena menurut pemimpin, masih banyak petani yang tidak ingin beralih meskipun telah dijelaskan keuntungan dan proyeksi masa depan harga jual dan permintaan kopi special. Alasannya karena proses kopi special lebih rumit dan butuh ketelitian yang tinggi dibanding kopi asalan. Informan penelitian (A1) menjelaskan bahwa:

Tabel 5.7 Pernyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Intellectual stimulation</i>	<i>"Para petani mengeluhkan soal proses kopi special yang katanya rumit, padahal menurut saya sama saja prosesnya dengan kopi asalan. Hanya saja memang untuk kopi special dibutuhkan ketelitian yang</i>	Alasan para petani belum ingin sepenuhnya beralih budidaya karena masih menganut paham pragmatisme, yaitu sebuah konsep yang

	<p><i>tinggi, tapi hal itu bisa dibiasakan sampai akhirnya mahir. Tetapi mereka sudah lebih dulu berpikir bahwa prosesnya sangat sulit, padahal kita semua bekerja secara tim dan kami siap membantu memberikan pendampingan. Tetapi kembali lagi, mereka belum mau terbuka untuk hal itu, masih suka dengan cara yang gampang.”</i> (Wawancara dilakukan pada 28 Agustus 2018).</p>	<p>lebih mementingkan hasil akhir daripada proses. Artinya para petani masih ingin melakukan proses yang dianggap praktis tanpa memperhitungkan proses yang akan menambah manfaat dan nilai ekonomis dari peralihan budidaya yang dilakukan.</p>
--	--	--

Sumber: Data primer diolah, 2019

Sebagai pemimpin, Ketua Koperasi menyadari bahwa organisasi yang dipimpinnya tergantung pada caranya mengarahkan para anggota. Oleh sebab itu pemimpin tidak pernah memosisikan diri sebagai penguasa, tetapi lebih mengedepankan sikap kekeluargaan yang dapat menimbulkan rasa saling percaya antara pemimpin dengan para petani lainnya. Ketika ditanya bagaimana cara pemimpin merepresentasikan diri sebagai pemimpin organisasi, informan penelitian (A1) menjawab:

Tabel 5.8 Pernyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Individual consideration</i>	<p><i>“Pemimpin harus mampu menjadi contoh yang baik untuk warganya. Pemimpin sejatinya adalah pelayan bagi warga sehingga bila warganya ada yang mengalami kesulitan dalam hal apapun terutama pekerjaan maka jangan segan untuk membantu sesuai kapasitas yang dimiliki.”</i> (Wawancara dilakukan pada 28 Agustus 2018).</p>	<p>Pemimpin merupakan sosok yang tidak segan membantu orang lain untuk mengembangkan dirinya. Pemimpin menyadari bahwa setiap orang harus diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya sehingga dukungan dari orang-orang sekitar sangat dibutuhkan untuk membantu proses pengembangan diri tersebut</p>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Lebih lanjut dijelaskan informan penelitian (B12) bahwa dalam proses peralihan dari budidaya asalan ke special yang dilakukan kelompoknya, pemimpin bersedia memberikan pendampingan khusus selama proses belajar tersebut. Berikut pernyataan informan (B12):

Tabel 5.9 Pernyataan Informan Penelitian (B)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Individual consideration</i>	<i>“Alasan kami tertarik melakukan budidaya special karena Bapak bersedia memberikan pendampingan khusus selama proses belajar. Kalau tidak begitu, kami akan kewalahan mengerjakan budidaya spesial karena memang prosesnya cukup rumit dan butuh ketelitian yang tinggi sehingga kami butuh pembiasaan diri tetapi tetap dibantu dan dipantau oleh Bapak.”</i> (Wawancara dilakukan pada 30 Agustus 2018).	Pendampingan yang dilakukan langsung oleh pemimpin menunjukkan bahwa pemimpin bertindak sebagai pelatih (<i>coach</i>) atau mentor yang mampu memberikan perhatian khusus kepada setiap anggotanya baik secara individu maupun kelompok sehingga para anggota memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Selain sebagai *coach*, pemimpin juga dinilai mampu menjadi sosok inspirasional yang mampu memotivasi anggotanya untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik.

Tujuan pemimpin memperkenalkan budidaya special kepada para petani bukan untuk membuat semua petani yang dipimpinnya beralih secara penuh pada kopi special karena tidak dipungkiri bahwa permintaan kopi asalan juga tidak sedikit. Tetapi pemimpin berharap bahwa para petani juga memiliki pemahaman dan pengetahuan mengenai budidaya ini sehingga mereka mampu secara mandiri memproduksi berbagai permintaan pasar terkait kopi asalan maupun kopi special. Dampak dari hal tersebut tentu saja akan dirasakan langsung oleh para petani.

Tabel 5.10 Pernyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Individual consideration</i>	<i>“Kita harapkan para petani memiliki kemandirian dalam memproduksi kopi asalan maupun kopi special agar petani kopi kita tidak tertinggal dengan petani-petani kopi di daerah lain.”</i> (Wawancara dilakukan pada 30 Agustus 2018).	Pemimpin berusaha mendorong para petani untuk bersikap kreatif dan terus berusaha mengembangkan diri.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pemimpin menyadari bahwa mengubah *mindset* seseorang terhadap pandangan yang selama ini telah dipercaya bukanlah pekerjaan mudah. Oleh sebab itu, pemimpin terus melakukan pendampingan kepada para petani. Pemimpin juga membuka akses untuk tanya jawab dimana saja dan kapan saja bagi para petani yang ingin bertanya padanya. Hal tersebut dapat dilakukan di kebun, koperasi, jalan raya, tempat ibadah ataupun di rumah pribadi pemimpin.

Selain itu pemimpin terus melakukan sosialisasi dengan para petani yang belum beralih metode budidaya, dibantu oleh para petani yang telah melakukan budidaya special. Cara tersebut sedikit banyak memengaruhi para petani lain sehingga beberapa dari mereka memutuskan untuk mencobanya.

Selanjutnya dijelaskan bahwa faktor pengaruh dari kelompok lain juga menjadi salah satu alasan kelompok tani ingin mencoba melakukan budidaya special.

Tabel 5.11 Pernyataan Informan Penelitian (B)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Individual consideration</i>	<i>“Awalnya kami tidak tertarik, tetapi teman-teman yang sudah lebih dahulu bergabung dengan Bapak selalu menceritakan prosesnya kepada kami, akhirnya kami mulai membuka diri untuk mencari tahu lebih dalam mengenai hal tersebut.”</i> (Wawancara dilakukan pada 29	Proses sosialisasi yang dilakukan oleh pemimpin tidak serta merta membuat semua anggota langsung tertarik untuk melakukan budidaya special. Ketika sosialisasi terjadi, ada anggota yang

	Agustus 2018).	langsung tertarik untuk ikut menerapkan budidaya spesial dan adapula yang tidak tertarik. Pemimpin memberi ruang pengembangan diri kepada para anggota yang sudah tertarik dengan turut membantu pemimpin dalam proses memengaruhi anggota yang lain yang tidak tertarik.
--	----------------	---

Sumber: Data primer diolah, 2019

Informan (B17), (B18), (B19) dan (B25) juga memiliki alasan yang sama dengan yang diungkapkan oleh informan (B3) yang menganggap bahwa ajakan dari kelompok lain yang menyebabkan mereka tertarik mencoba budidaya kopi special.

Selain hal-hal tersebut, dijelaskan beberapa informan bahwa alasan lain ketertarikan kelompok tani untuk bergabung menjadi mitra pemimpin mengembangkan budidaya kopi special, antara lain: kegigihan pemimpin dalam menyosialisasikan cara tersebut, para petani lebih dulu merasakan langsung cita rasa dan kualitas kopi special, berniat membantu pemimpin yang kewalahan memenuhi jumlah permintaan dan ingin mencoba hal baru. (Hasil wawancara dilakukan pada 28 Agustus – 2 September 2018, dilampirkan).

Berbagai upaya yang dilakukan oleh pemimpin untuk mengajak seluruh anggotanya menerapkan budidaya kopi special ternyata belum sepenuhnya berhasil karena masih ada beberapa kelompok yang belum mau menerapkannya.

Tabel 5.12 Pernyataan Informan Penelitian (C)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Idealized influence</i>	<i>"Kami sulit mengikuti alur kerja Bapak yang sangat detail. Selain itu kami terkendala di pengadaan peralatannya. Kami juga butuh didampingi langsung oleh Bapak untuk budidaya kopi special ini. Tetapi kami kasihan juga kalau Bapak harus bolak balik ke desa kami yang jaraknya sekitar 2 jam perjalanan dari sini. Jadi mungkin untuk sekarang kami fokus di kopi asalan karena permintaannya juga banyak."</i> (Wawancara dilakukan pada 29 Agustus 2018).	Salah satu alasan petani yang belum ingin beralih adalah persoalan geografis antara Desa Benteng Alla dengan Desa Tongkonan Basse yang berjarak sekitar 55km. Namun dari pernyataan tersebut, informan menyiratkan bahwa pemimpin merupakan sosok yang dihormati oleh orang lain.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin tidak bersifat memaksa. Artinya pemimpin selalu mengedepankan kesukarelaan terhadap setiap keputusan dan tindakan yang dibuat oleh para anggotanya. Sehingga bila masih ada anggota yang belum ingin melakukan budidaya special ditanggapi pemimpin sebagai tantangan baru untuk mengubah pola pikirnya agar mau mempelajari sesuatu yang baru.

Tabel 5.13 Pernyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Intellectual stimulation</i>	<i>"Masalah jarak desa memang menjadi kendala bagi kami untuk mendampingi para petani melakukan budidaya special. Sampai sekarang masih kita carikan solusi agar mereka juga bisa kami dampingi. Oleh sebab itu, kelompok tani yang berada di luar kecamatan kami, yang tempatnya jauh dari desa kami, kami jadikan sebagai target grup. Artinya untuk sekarang kami berfokus pada grup inti yang sudah bisa menjadi mitra koperasi memproduksi kopi special untuk menalangi permintaan kopi special. Untuk target grup, kami berharap setiap tahun dari grup mereka akan ada yang bergabung"</i>	Permasalahan geografis menjadi kendala pemimpin dalam menyosialisasikan budidaya special kepada seluruh anggota. Pemimpin menyadari bahwa budidaya special membutuhkan ketelitian yang tinggi sehingga pemimpin masih harus melakukan kontrol terhadap setiap proses yang dilakukan terkait budidaya special. Ketika pemimpin merasa bahwa suatu kelompok telah

	<i>dengan grup inti. Tetapi masih kita diskusikan bagaimana caranya.”</i> (Wawancara dilakukan pada 29 Agustus 2018).	mampu secara mandiri menghasilkan kopi special, pemimpin akan menyerahkan tanggung jawab dan kontrol penuh kepada ketua kelompok tani.
--	---	--

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan berbagai informan, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin memiliki kepemimpinan yang baik dan menjadi sosok yang mampu menginspirasi para anggotanya untuk menjadi lebih baik. Selain itu, pemimpin juga merupakan pribadi yang ingin berkembang bersama para anggotanya.

5.3.2 Modal Sosial

Berdasarkan pengamatan di lapangan, setiap pukul 06.00 WITA, beberapa petani ada yang berkunjung ke kediaman pemimpin untuk menjual kopi ke koperasi sekaligus berdiskusi singkat soal harga jual kopi. Setelah itu, mereka akan berangkat ke kebun masing-masing sekitar pukul 07.00 WITA dan pulang ke rumah saat sore hari.

Dijelaskan pemimpin bahwa hampir setiap hari kediamannya kedatangan para petani untuk berbagai keperluan seperti menjual kopi ke koperasi, berdiskusi singkat atau sekedar berkunjung. Pemimpin mengaku tidak keberatan dengan aktivitas tersebut karena dapat mempererat hubungan silaturahmi dengan para petani. Selain itu pemimpin harus mampu bersikap terbuka dengan menerima setiap keluhan serta masukan dari para petani agar dapat memperoleh kepercayaan.

Sikap saling percaya antara pemimpin dan para anggota diyakini mampu menciptakan sinergi yang baik yang dapat membawa perubahan bagi organisasi. Kepercayaan ini merupakan salah satu modal sosial yang harus dimiliki pemimpin agar pemimpin mampu mengarahkan dan memengaruhi para anggota agar mau mencoba melakukan hal-hal baru untuk pengembangan dirinya.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, pemimpin dan beberapa ketua kelompok tani mendiskusikan masalah *sharing order* yang akan dilakukan untuk memenuhi permintaan pasar. Hal tersebut dilakukan atas dasar kepercayaan antara pemimpin dan para petani. Informan penelitian (A1) menjelaskan bahwa:

Tabel 5.14 Penyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Trust</i>	<i>"Permintaan kopi special kadang mencapai 1 kontainer atau sekitar 18-20 ton. Sejujurnya kami kewalahan memenuhi permintaan tersebut. Tetapi kalau kami tidak menyanggupi nanti pihak yang memesan tidak akan memesan lagi kepada koperasi kita. Sehingga kami berusaha memenuhi permintaan tersebut dengan bekerja sama dengan kelompok tani untuk memproduksi kopi special. Biasa kami beri target kepada tiap kelompok berapa yang harus mereka hasilkan. Tapi tetap kami awasi karena grade nya juga harus sama."</i> (Wawancara dilakukan pada 28 Agustus 2018).	<i>Sharing order</i> yang dilakukan pemimpin didasari oleh kepercayaan bahwa kelompok yang ditugasi terlibat dalam <i>sharing order</i> tersebut merupakan kelompok yang mampu memenuhi jumlah permintaan. Pemimpin menekankan bahwa dirinya percaya pada orang-orang di dalam organisasinya karena merasa bahwa kelompok yang diajak bermitra untuk memenuhi permintaan tersebut telah mampu secara mandiri untuk bertanggung jawab terhadap <i>quality control</i> .

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dijelaskan pemimpin bahwa *sharing order* dilakukan karena pemimpin tidak mampu memenuhi jumlah permintaan pasar, sehingga pemimpin akan

berdiskusi dengan beberapa ketua kelompok yang sekiranya mampu bekerja sama dengan pemimpin memenuhi permintaan tersebut.

Informan penelitian (B2) menjelaskan bahwa alasan kelompoknya tertarik menerapkan budidaya kopi special yaitu karena percaya kepada pemimpin, sehingga ketika diajak pertama kali mereka langsung setuju.

Tabel 5.15 Pernyataan Informan Penelitian (B)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Trust</i>	<i>“Ketika pertama kali kami diajak Bapak menerapkan cara spesial, kami dijelaskan mengenai prosedur kerjanya. Setelah itu kami berdiskusi dalam kelompok dan semua langsung setuju karena kami percaya kepada Bapak.”</i> (Wawancara dilakukan pada 29 Agustus 2018).	Kerelaan para anggota mengikuti instruksi atau arahan pemimpin didasari oleh kepercayaan anggota terhadap individu pemimpin. Sehingga apa yang diajarkan oleh pemimpin, para anggota dapat langsung menerima dan bersedia mempelajari hal baru tersebut.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hal senada juga diungkapkan oleh informan penelitian (B4), (B6), (B14), (B22) dan (B24) yang menyatakan kepercayaan terhadap pemimpin menjadi alasan mereka untuk langsung bersedia melakukan budidaya kopi special.

Selain sosialisasi informal, pemimpin juga memandang perlu untuk mengadakan sosialisasi formal dengan cara mengadakan pertemuan rutin sekali dalam setahun dengan mengundang pihak pemerintah untuk *sharing* dan diskusi bersama para petani. Selain itu bila desanya kedatangan penyuluh, maka para petani juga akan dilibatkan untuk berpartisipasi. Hal tersebut bertujuan agar para petani dapat meningkatkan kemampuan dan ilmu pertanian yang mereka miliki

dengan bertanya langsung bila ada kendala yang ditemui di lapangan ketika mereka melakukan aktivitas pertanian.

Tabel 5.16 Pernyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
Network	<i>"Kami sering diundang dalam kegiatan-kegiatan yang menyangkut budidaya kopi oleh pemerintah kabupaten. Biasanya kami mengirim tim kesana untuk mewakili koperasi. Jadi bukan selalu saya yang mewakili koperasi, tetapi kita beri kesempatan kepada petani lain supaya sama-sama paham. Nanti hasil kegiatannya akan diberitahukan kepada seluruh anggota." (Wawancara dilakukan pada 28 Agustus 2018).</i>	Pemimpin berusaha membangun relasi dengan semua pihak termasuk pemerintah kabupaten. Hal tersebutlah yang menyebabkan pihak pemerintah sering mengundang perwakilan Koperasi Tani Benteng Alla untuk menjadi salah satu peserta pelatihan guna meningkatkan <i>skill</i> maupun untuk tambahan pengetahuan mengenai pertanian. Menyadari manfaat yang baik tersebut, pemimpin secara bergilir memberi kesempatan kepada para anggota untuk menghadiri acara tersebut. Diharapkan dengan melakukan hal tersebut, para anggota mampu meningkatkan kemampuan dirinya.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Desa Benteng Alla juga sering menjadi tuan rumah bagi tim penyuluh yang hendak melakukan kegiatan sosialisasi pertanian. Respon para petani terhadap pihak luar yang datang untuk berbagi informasi ke desa mereka dinilai pemimpin sangat baik. Terbukti, mereka dengan ramah menyambut kedatangan tamu-tamu tersebut. Pihak luar semisal penyuluh biasanya tidak datang sekali saja ke desa tersebut. Kedatangan mereka akan berulang setidaknya 2-3 kali dengan membawa materi yang sama yang akan diterapkan untuk para petani, misalnya

ada sebuah uji coba metode baru untuk pasca panen atau lainnya yang dapat memengaruhi cita rasa akhir pada kopi.

Menurut pemimpin, warga terlihat antusias tiap mengikuti penyuluhan tersebut meskipun pada akhirnya beberapa dari mereka memilih untuk tidak mempraktekkan konsep yang diajarkan. Alasannya karena konsep tersebut dinilai sulit dan membutuhkan waktu yang lama.

Menurut informan penelitian (A1) dan (C1) kendala terbesar para petani tidak ingin beralih ke budidaya special yaitu modal usaha. Banyak yang beranggapan bahwa budidaya special membutuhkan biaya yang besar. Disadari informan (A1) bahwa budidaya special memang membutuhkan modal yang tidak sedikit, tetapi akan menguntungkan untuk jangka panjang.

Oleh karena itu, pemimpin selaku ketua Koperasi Benteng Alla selain rutin mengajukan permohonan bantuan dana pada perangkat desa maupun tingkat kabupaten, juga bersedia meminjamkan peralatan yang dimilikinya untuk digunakan para petani yang ingin belajar budidaya kopi special. Peralatan yang dimiliki pemimpin merupakan bantuan pribadi dari beberapa pihak asing. Tetapi tentu saja, bantuan peralatan tersebut hanya bersifat jangka pendek, mengingat pemimpin juga seorang petani yang memproduksi kopi special, sehingga juga membutuhkan peralatan tersebut untuk aktivitas bertani kopi.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, terdapat beberapa peralatan khusus yang dibutuhkan untuk memproses kopi special, misalnya *solar dryer* dan plastik UV. Selain itu dibutuhkan juga sepetak lahan khusus yang digunakan untuk menempatkan peralatan tersebut. Hal inilah yang memberatkan petani kopi lain karena kebanyakan dari mereka sudah tidak memiliki lahan khusus. Biasanya

mereka melakukan penjemuran menggunakan terpal yang diletakkan di atas jalanan beraspal di depan rumah mereka. Hal ini tentu tidak sesuai prosedur budidaya kopi special. Meskipun terkesan mengganggu pengguna jalan karena memanfaatkan ruang publik untuk kepentingan pribadi, tetapi berdasarkan pengamatan, aktivitas ini menjadi hal lumrah dan dapat di tolerir oleh masyarakat setempat.

Satu hal yang terus ditekankan pemimpin kepada para petani yaitu menjaga kualitas produk kopi. Apapun jenis kopi yang dihasilkan, kualitas kopi harus tetap yang terbaik. Bagi pemimpin, menjaga kualitas kopi berarti menjaga kepercayaan dan loyalitas para pelanggan.

Dukungan yang diberikan pemerintah kabupaten Enrekang kepada petani kopi khususnya di Desa Benteng Alla yaitu berupa dukungan materi dan non-materi. Dukungan materi berupa penganggaran untuk prasarana produksi sedangkan non-materi berupa pendampingan tenaga ahli untuk beberapa acara yang dilakukan di desa Benteng Alla. Selain itu pemerintah daerah juga mendukung penuh setiap kopi khususnya di Desa Benteng Alla yang mengikuti kontestasi kopi baik ditingkat daerah maupun tingkat nasional.

Selain dari pemerintah, bantuan juga diberikan oleh pihak swasta seperti pihak Starbuck Coffe Indonesia yang memberikan bantuan berupa plastik UV untuk mempermudah proses pengeringan kopi. Sebelumnya, diakui pemimpin bahwa pihaknya menggunakan terpal untuk proses pengeringan. Namun kadangkala terkendala dengan hujan sehingga, dengan plastic UV ini diharapkan tidak akan menghambat proses pengeringan yang dilakukan. Selain itu, NGO dari Canada juga memberikan bantuan materi berupa dana hibah senilai Rp

150.000.000,- (seratus lima puluh juta rupiah) untuk dikelola Koperasi Tani Benteng Alla terkait budidaya kopi special.

Adapun prestasi yang telah diraih pemimpin, baik ketika menjabat sebagai kepala desa maupun ketua Koperasi Tani Benteng Alla yaitu: (1) kopi Benteng Alla sudah di ekspor ke berbagai Negara seperti Australia, Jepang dan Amerika. Ekspor pertama kali dilakukan ke Australia sebanyak satu kontainer atau sekitar 18 ton kopi; (2) melakukan kerjasama menyuplai kopi kepada pihak Starbuck Coffe Indonesia sejak tahun 2006 hingga sekarang; (3) menjalin kerjasama dengan NGO dari Belgia dan Canada; (4) kopi Benteng Alla menjadi juara umum sebagai kopi terbaik se-Nusantara pada tahun 2017 dengan grade specialty 84,38 dari grade standart 83 yang acaranya dilaksanakan di Jember, Jawa Timur dengan tim penilai dari Bandung dan Jakarta; dan (5) menjadi salah satu pembicara dalam acara bertajuk *“Indonesian Trade Food Market and Investment Conference In Middelburg Netherlands”* pada November 2018.

Proses ekspor kopi pertama kali terjadi di tahun 2013. Ketika itu, pihak eksportir datang ke Desa Benteng Alla untuk melakukan pemesanan kopi yang akan di ekspor ke Australia. Pemimpin kemudian menyesuaikan dengan kualitas yang eksportir inginkan. Setelah itu, terjalin kerjasama untuk menyuplai kopi ke salah satu perusahaan kopi di Australia. Diakui pemimpin, bahwa pihak roaster lebih menyukai kopi special. Hal ini berbeda dengan pesanan pasokan biji kopi yang rutin di lakukan oleh Starbuck Coffe yang lebih memilih kopi asalan (biasa).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa pada tahun 2017, desa Benteng Alla tidak melakukan ekspor kopi ke Negara manapun. Alasannya, karena ketidakcocokan harga. Pemimpin memaparkan bahwa geliat pasar dalam negeri untuk kopi

special sedang mengalami peningkatan *trend*. Oleh sebab itu, jenis kopi special hanya di pasarkan secara domestik ke berbagai pulau di Indonesia seperti Sumatera, Jawa dan Kalimantan. Di Medan misalnya, kopi special akan dicampur dengan kopi Mandailing Medan yang sudah terkenal.

Berdasarkan pemapasan dari berbagai informan penelitian dapat disimpulkan bahwa pemimpin memiliki modal sosial yang baik karena mendapat kepercayaan dari para anggotanya. Selain itu pemimpin mampu membangun kerjasama dengan pihak pemerintah setempat maupun nasional. lebih lanjut, pemimpin juga memiliki kerjasama dengan pihak swasta baik lokal, domestic maupun internasional. Dari hubungan dan kerjasama yang terjalin, pemimpin mampu mendapatkan informasi pasar khususnya terkait tanaman kopi.

5.3.3 Knowledge Sharing

Sebagai pemimpin sebuah lembaga yang menaungi banyak petani kopi, pemimpin secara pribadi tentu perlu meningkatkan kapasitas dirinya dengan pengetahuan yang memadai untuk menunjang kinerja. Bila ada undangan untuk mengikuti pelatihan budidaya kopi yang dibiayai oleh pemerintah, biasanya pemimpin memenuhi undangan tersebut dan sebisa mungkin akan mengirim tim untuk mengikuti pelatihan tersebut. Alasannya agar petani kopi yang menjadi utusan koperasi akan lebih paham karena mendapat arahan langsung dari ahlinya. Pelatihan yang diikuti pun terbatas pada pelatihan yang akomodasinya dibiayai oleh pemerintah daerah, karena bila menggunakan anggaran pribadi atau anggaran lembaga (koperasi) dinilai pemimpin masih sulit karena koperasi juga kekurangan dana untuk membiayai hal seperti itu.

Tabel 5.17 Pernyataan Informan Penelitian (B)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Knowledge acquisition</i>	<i>"Kami kadang ditugasi bapak untuk mewakili koperasi kalau ada kegiatan di kota (Kab. Enrekang). Biasanya dikirim 2-3 orang yang menjadi perwakilan dan dipilih siapa yang bersedia saja. Karena banyak juga yang sudah ditunjuk tetapi tidak bersedia menghadiri kegiatan itu."</i> (wawancara dilakukan pada 30 Agustus 2018)	Kegiatan yang dilakukan dapat berupa seminar, penyuluhan atau pengajaran yang dilakukan oleh pihak-pihak profesional dan yang berkepentingan.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Menjaga komunikasi dengan para petani menjadi salah satu kunci penting proses memengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin. Menurutnya, interaksi baik formal maupun informal perlu dibangun sebaik mungkin agar memunculkan sikap saling percaya dan mendukung satu sama lain. Apalagi masyarakat pedesaan yang masih menjunjung tinggi sikap dan nilai-nilai kekeluargaan.

Diakui pemimpin bahwa para petani cenderung pasif mencari informasi mengenai pasar atau peluang pendanaan dari pemerintah maupun swasta. Sehingga pemimpin dituntut untuk selalu *update* informasi mengenai hal tersebut dan membagikannya kepada para anggota. Hal tersebut dibenarkan oleh informan (B16) yang mengakui bahwa pihaknya kurang aktif mencari informasi pendanaan pengadaan peralatan pertanian karena tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan hal tersebut. Namun disadari informan (B16) bahwa hal tersebut dapat menghambat perkembangan kelompok taninya sehingga informan berjanji akan lebih memerhatikan permasalahan tersebut dan tidak hanya bergantung pada informasi yang diberikan oleh pemimpin saja. Informan juga akan mengajak para ketua kelompok tani inti untuk bersama-sama melakukan hal tersebut.

Dalam kapasitas pemimpin sebagai ketua koperasi dan petani kopi yang disegani para petani lain, interaksi khusus yang terjadwal dengan para petani dilakukan setiap 3 bulan sekali di balai desa. Tetapi interaksi informal lebih sering terjadi.

Tabel 5.18 Pernyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Knowledge dissemination</i>	<i>"Pertemuan di balai desa biasanya dilakukan tidak menuntu. Kadang 3 bulan sekali bahkan lebih dari itu, karena pada dasarnya pertemuan informal yang sering terjadi diantara kami."</i> (Wawancara dilakukan pada 27 Agustus 2018).	Pertemuan yang dijadwalkan sebagai fokus pertemuan para petani kopi dan Ketua Koperasi bertujuan untuk saling mendiskusikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi di lapangan. Selain para petani mendapat masukan dari Ketua Koperasi, juga mendapat masukan dan saran dari petani kopi lainnya.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hal tersebut dibenarkan oleh informan penelitian (B10) yang menyatakan bahwa:

Tabel 5.19 Pernyataan Informan Penelitian (B)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Knowledge dissemination</i>	<i>"Pertemuan di balai desa dilakukan tergantung kebutuhan saja. Hal yang menjadi perbincangan ketika pertemuan pasti terkait tanaman kopi dan harga pasaran."</i> (Wawancara dilakukan pada 29 Agustus 2018).	Selain mendiskusikan permasalahan di lapangan, pada pertemuan rutin juga dibahas terkait harga pasar kopi .

Sumber: Data primer diolah, 2019

Biasanya pertemuan tersebut dijadikan momentum untuk saling bertukar informasi, mengutarakan permasalahan dan mencari solusi bersama. Bila dalam

pertemuan tersebut ada petani yang memiliki permasalahan menyangkut aktivitas pertanian, maka akan didiskusikan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Ketika tidak ditemukan solusi, pemimpin akan menanggukkan dulu dan akan melakukan *follow up* ke tingkat desa atau kabupaten.

Pemimpin mengaku cukup sering berkunjung dengan aparat perangkat desa maupun pejabat kabupaten untuk mendiskusikan berbagai persoalan khususnya seputar kopi. Cara ini ditempuh karena menyadari keterbatasan pemimpin dari segi ilmu pengetahuan dan pengalaman sehingga penting untuk selalu berinteraksi dengan orang-orang yang lebih ahli. Hasil *follow up* tersebut akan diberitahukan kepada para petani sesegera mungkin setelah pemimpin paham dengan penjelasan pihak ahli. Diakui pemimpin bahwa hal ini juga tidak mudah karena terkadang para petani juga susah untuk menerima masukan atau jawaban yang diberikan sehingga mereka tetap membutuhkan pendampingan khusus.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian (B3) ditemukan permasalahan yang dalam kurun waktu satu tahun terakhir ini meresahkan petani kopi yaitu terkait hama yang menyerang tanaman kopi.

Tabel 5.20 Pernyataan Informan Penelitian (B)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Knowledge acquisition</i>	<i>"Dalam 1 tahun terakhir ini kami dirugikan dengan adanya hama yang menyerang tanaman kopi kami. Hama tersebut berupa semut-semut kecil yang menggerogoti dan memakan habis akar tanaman sehingga tanaman kopi tidak dapat tumbuh dan mati. Kami sudah bicarakan hal ini kepada Bapak Patola supaya segera dicarikan solusi agar tidak semakin berlarut-</i>	Petani mengeluhkan hama tanaman yang membuat tanaman kopi mati dan menyebabkan gagal panen. Hama tersebut berupa semut yang menggerogoti akar tanaman kopi. Petani sudah mencoba berdiskusi dengan Ketua Koperasi, tetapi belum

	<i>larut dan Beliau sudah membahasnya dengan pemerintah kabupaten dan diberi obat hama tetapi pemberian obat tersebut belum mampu mengatasi permasalahan ini” (Wawancara dilakukan pada 30 Agustus 2018).</i>	mendapatkan solusi permasalahan.
--	---	----------------------------------

Sumber: Data primer diolah, 2019

Lebih lanjut diceritakan informan (B3), bahwa hama tanaman merupakan hal yang lumrah terjadi. Hanya saja yang biasa terjadi adalah hama yang menyerang bagian atas permukaan tanaman kopi. Berbeda dengan hama yang saat ini menyerang langsung ke bagian akar tanaman kopi. Untuk permasalahan inipun belum menemui solusi karena masih dalam pembahasan dan diskusi oleh pemimpin dan jajaran pemerintah kabupaten serta peneliti kopi yang menjadi kenalan pemimpin.

Menjawab pernyataan informan penelitian (B3), informan penelitian (A1) menjelaskan bahwa:

Tabel 5.21 Pernyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Responsiveness to Knowledge</i>	<i>“Memang untuk saat ini penanganan pembasmian hama secara keseluruhan belum dapat dilakukan karena belum diketahui sebab pastinya. Hanya saja, kami telah mendiskusikan hal ini kepada pihak peneliti dari Puslitkoka (Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia) yang dibawah Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian Departemen Pertanian Republik Indonesia di Jember, Jawa Timur. Menurut tim peneliti dari sana, hama tersebut bukanlah hama yang disebabkan oleh semut yang memakan habis akar tanaman kopi, tetapi disebabkan oleh pathogen. Pathogen itulah yang menurut peneliti dari Jember yang</i>	Ketua Koperasi telah berkoordinasi dengan tim peneliti dari Puslitkoka (Pusat Penelitian Kopi dan Kakao) yang dibawah Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian Departemen Pertanian Republik Indonesia di Jember, Jawa Timur.

	<i>merusak akar tanaman kopi, dan karena akar tanaman telah mati maka banyak semua yang berkempul disekitar akar tanaman.”</i> (Wawancara dilakukan pada 30 Agustus 2018).	
--	--	--

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pathogen merupakan mikroba yang menyerang tanaman yang menyebabkan penyakit pada tanaman yang ditandai dengan adanya gejala pada tanaman tersebut. Jenis-jenis pathogen seperti: fungi, bakteri dan virus (Talanca, 2018. Peneliti dari Balai Penelitian Tanaman Serealia Kab. Maros, Sulawesi Selatan).

Pemimpin menjelaskan bahwa pihaknya telah mencoba menjelaskan hal tersebut kepada para petani, tetapi para petani tidak memahaminya karena yang mereka lihat adalah berupa semut yang menggerogoti tanaman sehingga tanaman kopi menjadi mati.

Karena permasalahan ini belum menemui penyelesaian, maka pemimpin menyampaikan saran sementara yang diberikan oleh pihak peneliti dari Puslitkoka kepada para petani. Berikut pernyataan informan penelitian (A1):

Tabel 5.22 Pernyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
<i>Knowledge dissemination</i>	<i>“Peneliti dari Jember menyarankan untuk menggunakan akar tanaman kopi jenis robusta yang di stek dengan batang tanaman kopi arabika. Karena akar kopi robusta sangat kuat sehingga mampu bertahan dengan beberapa jenis hama dan penyakit.”</i> (Wawancara dilakukan pada 30 Agustus 2018).	Ketua Koperasi menyampaikan saran dari peneliti Puslotkoka kepada para petani berupa penanganan sementara terkait permasalahan tersebut hingga ditemukan penyebab pasti dan solusi jangka panjang untuk pembasmian hama tersebut.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Saran dari peneliti Puslitkoka tersebut menurut pemimpin tidak akan memengaruhi cita rasa kopi arabika meskipun akarnya menggunakan akan tanaman kopi robusta.

Berdasarkan pemaparan di atas dari berbagai informan penelitian maka dapat disimpulkan bahwa proses *knowledge sharing* yang terjadi antara pemimpin dan para anggotanya terjadi secara formal maupun informal. Sikap kekeluargaan yang dimiliki menjadi salah satu faktor hubungan antara pemimpin dan para anggota terjalin baik sehingga memudahkan pemimpin melakukan proses *knowledge sharing*.

5.3.4 Inovasi

Sekitar tahun 2016, pemimpin membentuk CLC (*Coffe Learning Center*). Konsep CLC ini adalah sebagai titik kumpul pemimpin dan para petani agar dapat bekerja bersama di satu kebun milik salah seorang petani yang untuk selanjutnya lokasi kebun akan digilir secara bergantian untuk melakukan praktek secara langsung. Biasanya, setelah penyuluh datang ke Desa ini dan memberikan arahan khusus untuk budidaya kopi, mereka akan mempraktekkannya menggunakan konsep CLC. Dengan demikian, arahan tersebut dapat dibuktikan bersama oleh pemimpin maupun para petani, apakah hal tersebut berhasil atau tidak. Di pertemuan terakhir, biasanya akan ada sesi tanya jawab.

Tabel 5.23 Pernyataan Informan Penelitian (A)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
Inovasi proses	<i>"Konsep CLC bertujuan untuk memudahkan interaksi dan contoh penerapan langsung terhadap arahan yang diberikan penyuluh. Karena bagaimanapun para petani akan langsung paham bila langsung dipraktekkan."</i> (Wawancara dilakukan pada 27 Agustus 2018).	Ketua Koperasi membuat program CLC sebagai sebuah konsep yang memudahkan interaksi dan praktek langsung sesuai arahan dari Ketua Koperasi.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Selain itu, pemimpin juga membuat program *sustainable coffe* yang berarti penanganan budidaya kopi dari hulu ke hilir. Penanganan tersebut mulai dari aspek lingkungan, ekonomi dan sosial. Diharapkan program ini dapat membantu para petani untuk lebih mengetahui seluk beluk dan semua proses budidaya kopi tidak hanya menyangkut aktivitas pertaniannya saja tetapi juga seluruh aspek mulai dari sisi ekonominya yaitu bagaimana kopi tersebut sampai ke tangan konsumen hingga dampak sosial berupa *trend* gaya hidup yang ditimbulkan oleh kopi.

Dari pendekatan yang diterapkan, beberapa petani terbukti tertarik untuk mengetahui lebih dalam dan mempelajari proses kopi special. Namun tantangan selanjutnya ialah menjaga konsistensi mereka untuk berpartisipasi hingga akhir. Kadangkala banyak yang mengeluhkan soal waktu dan *ritme* kerja yang terus berulang sehingga tidak sedikit pula yang awalnya tertarik, tetapi di tengah proses malah berhenti dan kembali memproduksi secara asalan.

Selain inovasi pada pendekatan program kerja yang dilakukan, pemimpin juga selalu menekankan pentingnya penggunaan peralatan pertanian yang harus sesuai dengan prosedur kerja budidaya kopi special. Pemimpin menyadari keterbatasan biaya yang dimiliki koperasi dan semua kelompok tani inti untuk

pengadaan peralatan. Oleh sebab itu, hal sederhana namun mendasar yang menjadi perhatian pemimpin adalah pengadaan meja jemur oleh seluruh kelompok tani inti yang melakukan budidaya kopi special. Secara kalkulasi, biaya untuk pengadaan meja jemur cenderung lebih murah karena bahan-bahannya mudah didapatkan di lingkungan sekitar. Selain itu, dapat dikerjakan mandiri oleh para petani.

Berbeda dengan inovasi pada proses pengeringan yang menggunakan plastic UV yang cenderung lebih mahal, maka pemimpin tidak menyarankan kelompok tani inti untuk pengadaan peralatan tersebut. Sebagai profesi yang telah digeluti selama puluhan tahun, pemimpin mengetahui dengan jelas bahwa para petani telah paham mengenai teknik pengeringan, sehingga yang diawasi pemimpin hanya tingkat kekeringan kopi special. Hal ini bertujuan untuk menyamaratakan *grade* special yang diproduksi oleh tiap kelompok tani inti.

Meskipun budidaya kopi special dinilai rumit, tetapi pemimpin selalu berusaha memotivasi para anggotanya untuk berkembang lebih baik dan berinisiatif untuk selalu meningkatkan kualitas produksi yang nantinya akan berdampak pada kesejahteraan petani secara individu.

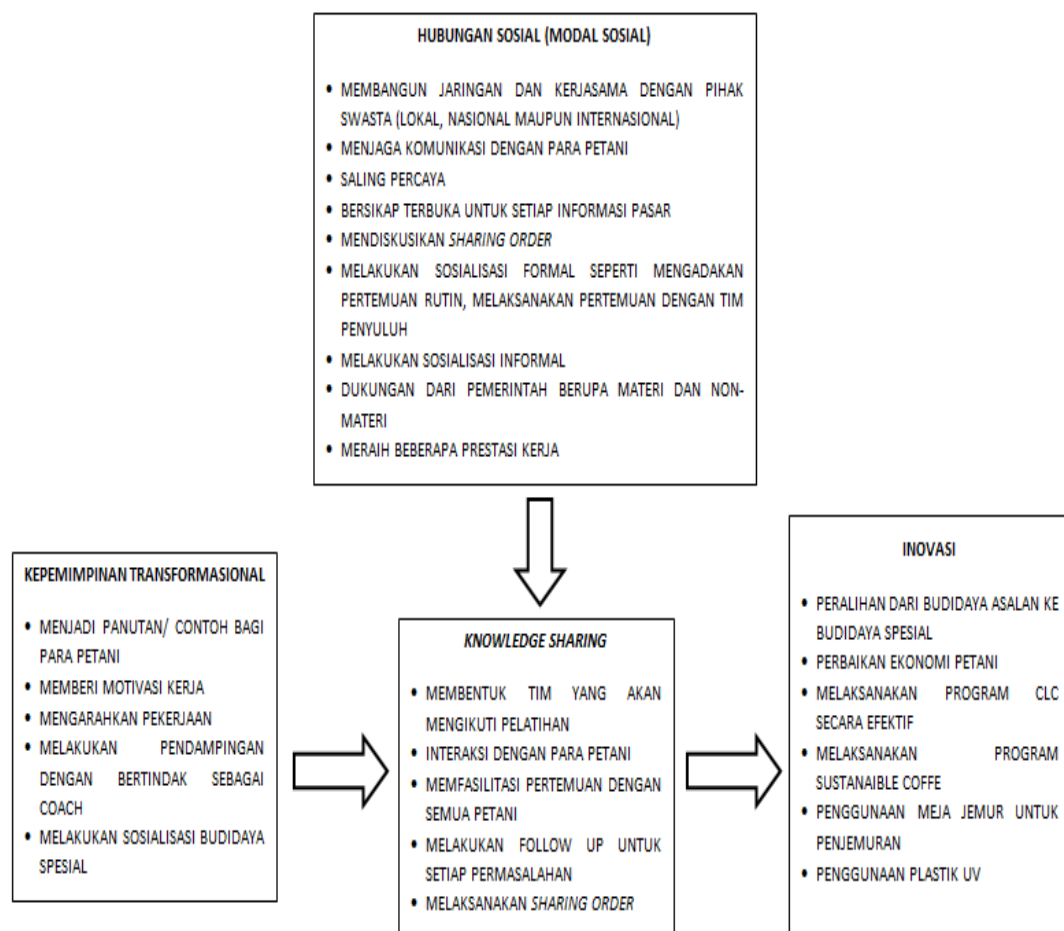
Tabel 5.24 Pernyataan Informan Penelitian (B)

Aspek	Transkrip	Interpretasi
Inovasi produk	<i>"Kopi special memberikan keuntungan yang lebih besar dibandingkan kopi asalan. Kalau mau ditekuni, saya rasa akan lebih bagus untuk pendapatannya bagi para petani."</i> (Wawancara dilakukan pada 29 Agustus 2018).	Para petani bersedia mencoba membudidayakan kopi special agar mendapatkan keuntungan yang lebih baik.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan pemaparan dari berbagai informan penelitian dapat disimpulkan bahwa inovasi yang dilakukan oleh pemimpin bertujuan untuk meningkatkan kualitas produksi para petani sehingga petani tidak hanya mengetahui cara memproduksi kopi asalan tetapi juga secara special. Dengan bekal pengetahuan dan pemahaman tersebut, diharapkan para petani mampu meningkatkan kesejahteraannya secara mandiri.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka hasil penelitian kualitatif digambarkan secara berikut.



Gambar 5.1 Model penelitian kualitatif

5.4 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 86 responden petani kopi yang tergabung dalam kelompok tani inti Koperasi Benteng Alla Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan maka didapatkan karakteristik responden yaitu jenis kelamin, usia, lama bekerja dan pekerjaan lain petani. Hasil analisis statistik deskriptif untuk karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

5.4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden dalam penelitian ini adalah petani kopi yang terdaftar di Koperasi Tani Benteng Alla. Dari 86 kuesioner yang disebarkan (sesuai penghitungan sampel dalam bab 4), semua kembali dan dapat dianalisa secara keseluruhan. Data distribusi responden berdasarkan jenis kelamin disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.25 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah responden (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	59	68,6%
Perempuan	27	31,4%
Total	86	100

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 59 orang (68,6%) sedangkan jumlah responden perempuan berjumlah 27 orang (31,4%) dari total keseluruhan berjumlah 86 responden. Jumlah responden didominasi oleh petani berjenis kelamin laki-laki yakni sebanyak 59 orang karena laki-laki merupakan tulang punggung keluarga dan bertani menjadi mata pencaharian pokok. Keterlibatan 27 orang perempuan sebagai responden karena dalam kelompok tani inti terdapat Kelompok Tani Wanita (KWT) yang seluruh anggotanya berjenis kelamin perempuan.

5.4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Perhitungan jarak interval pada tabel distribusi frekuensi menggunakan rumus Sturges sebagai berikut:

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan:

c : perkiraan panjang interval kelas

k : banyaknya kelas

X_n : nilai skor tertinggi

X_1 : nilai skor terendah

Data distribusi responden berdasarkan usia disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.26 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (tahun)	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	30 - 37	11	12,8
2	38 - 45	28	32,6
3	46 - 53	36	41,9
4	54 - 61	10	11,6
5	62 - 69	1	1,2
Total		86	100

Sumber : Data primer diolah, 2019

Distribusi responden berdasarkan usia dibagi menjadi lima kelas interval. Yang pertama adalah usia 30-37 tahun sebanyak 11 orang (12,8%). Kedua adalah usia 38-45 tahun sebanyak 28 orang (32,6%). Ketiga adalah usia 46-53 tahun sebanyak 36 orang (41,9%). Keempat adalah usia 54-61 tahun sebanyak 10 orang (11,6%). Dan yang terakhir responden dengan usia 62-69 tahun sebanyak 1 orang (1,2%). Dari lima kelas interval usia responden, dominasi usia petani kopi adalah antara usia 46-53 tahun, selanjutnya adalah usia 38-45 tahun. Hal tersebut berarti bahwa mayoritas petani kopi berada pada usia produktif.

5.4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Data distribusi responden berdasarkan lama bekerja disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.27 Distribusi Responden berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	10-15	27	31,4
2	16-20	26	30,2
3	21-25	21	24,4
4	26-30	11	12,8
5	31-35	1	1,2
Total		86	100

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.27 di atas menunjukkan distribusi responden berdasarkan lama bekerja. Jumlah responden yang memiliki lama bekerja antara 10-15 tahun berjumlah 27 orang (31,4%). Jumlah responden yang memiliki lama bekerja antara 16-20 tahun berjumlah 26 orang (30,2%). Jumlah responden yang memiliki lama bekerja antara 21-25 tahun berjumlah 21 orang (24,4%), sedangkan jumlah responden yang memiliki tahun lama bekerja antara 26-30 tahun berjumlah 11 orang (12,8%). Jumlah responden yang memiliki lama bekerja antara 31-35 tahun berjumlah 1 orang (1,2%). Jadi dapat disimpulkan bahwa para petani kopi memiliki pengalaman bertani yang sudah cukup lama yaitu minimal telah bekerja sebagai petani selama 10 tahun. Hal tersebut tentu akan memengaruhi cara-cara dalam bertani dan menjadi bekal pengetahuan serta keterampilan bagi para petani kopi.

5.4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Pekerjaan Lain

Data distribusi responden berdasarkan pekerjaan lain disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.28 Distribusi Responden berdasarkan Pekerjaan Lain

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Petani Sayur	30	34,9
2	Peternak	53	61,6
3	Guru Mengaji	1	1,2
4	Tidak Bekerja	2	2,3
Total		86	100

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.28 di atas, distribusi responden berdasarkan pekerjaan lain sebagai petani sayur berjumlah 30 orang (34,9%). Jumlah responden yang pekerjaan lainnya sebagai peternak berjumlah 53 orang (61,6%). Jumlah responden yang pekerjaan lainnya sebagai guru mengaji berjumlah 1 orang (1,2%). Jumlah responden yang tidak memiliki pekerjaan lain berjumlah 2 orang (2,3%). Jadi dapat disimpulkan bahwa selain menjadi petani kopi, para petani rupanya juga memiliki pekerjaan lain. Alasannya karena panen kopi hanya dilakukan selama 2x periode panen setiap tahunnya, sehingga ketika masa penanaman kopi, para petani mengisi waktu dengan bertani sayuran, beternak dan pekerjaan lainnya yang dapat memberikan penghasilan tambahan.

5.5 Analisis Kuantitatif

5.5.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Hasil Analisis Deskriptif digambarkan dalam bentuk distribusi frekuensi, persentase, dan mean (nilai rata-rata) dari setiap item, indikator dan variabel. Adapun deskripsi ini akan memberikan gambaran seberapa besar persepsi responden terhadap penilaian keempat variabel penelitian. Variabel yang

digambarkan dalam penelitian ini meliputi: Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Variabel Modal Sosial (X2), Variabel *Knowledge Sharing* (Y1), dan Variabel Inovasi (Y2).

Analisis deskripsi variabel digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel penelitian sehingga dapat terlihat persepsi yang diberikan kepada 86 responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, modal sosial, *knowledge sharing*, dan inovasi. Distribusi frekuensi dari hasil tabulasi skor jawaban responden dapat diketahui masing-masing jawaban setiap item yang diteliti serta rata-rata skor masing-masing variabel. Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan kepada 86 responden dan skala *Likert* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1, maka untuk mengetahui perkiraan panjang kelas interval pada masing-masing item dapat menggunakan Rumus Sturges sebagai berikut:

$$Interval = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah interval}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dari hasil perhitungan diatas maka diperoleh angka 0,8 sebagai panjang kelas interval yang akan dijelaskan pada tabel 5.5 tentang dasar interpretasi skor item dalam variabel penelitian.

Tabel 5.29 Kelompok Interval Penilaian

No.	Interval Rata-rata	Pernyataan
1	1 – 1,80	Sangat tidak baik
2	1,81 – 2,60	Tidak baik
3	2,61 – 3,40	Cukup baik
4	3,41 – 4,20	Baik
5	4,2 – 5,00	Sangat baik

Sumber: Durianto (2001:43)

5.5.1.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Dalam penelitian ini variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terdiri dari 12 (dua belas) item yaitu:

- X_{1.1.1} : Ketua Koperasi memperlakukan saya sebagai individu, bukan hanya bagian dari kelompok (melakukan pendekatan informal)
- X_{1.1.2} : Ketua Koperasi membantu saya untuk mengembangkan diri
- X_{1.1.3} : Ketua Koperasi mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap permasalahan yang dihadapi anggota kelompok
- X_{1.2.1} : Ketua Koperasi secara individu membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi anggota kelompok
- X_{1.2.2} : Ketua Koperasi mempunyai cara baru untuk menyelesaikan masalah
- X_{1.2.3} : Ketua Koperasi melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang yang berbeda
- X_{1.3.1} : Ketua Koperasi memberi motivasi untuk terus belajar
- X_{1.3.2} : Ketua Koperasi memberikan inspirasi dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari
- X_{1.3.3} : Ketua Koperasi mengartikulasikan visi masa depan dengan jelas sehingga mudah dipahami
- X_{1.4.1} : Ketua Koperasi saya merupakan simbol kesuksesan organisasi
- X_{1.4.2} : Ketua Koperasi saya menumbuhkan sikap optimis dalam pekerjaan sehari-hari
- X_{1.4.3} : Tindakan Ketua Koperasi selalu dihormati orang lain

Tabel 5.30 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional

No.	Item	Alternatif Jawaban Responden												Mean
		1		2		3		4		5		Total		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X _{1.1.1}	2	2,3	6	6,9	4	4,6	33	37,9	41	47,1	86	100	4,22
2	X _{1.1.2}	2	2,3	5	5,7	5	5,7	31	35,6	43	49,4	86	100	4,26
3	X _{1.1.3}	2	2,3	5	5,7	10	11,5	62	71,3	7	8	86	100	3,78
Mean Indikator														4,08
4	X _{1.2.1}	2	2,3	4	4,6	10	11,5	53	60,9	17	19,5	86	100	3,92
5	X _{1.2.2}	1	1,1	7	8	15	17,2	41	47,1	22	25,3	86	100	3,88
6	X _{1.2.3}	0	0	5	5,7	13	14,9	53	60,9	15	17,2	86	100	3,91

Mean Indikator														3,90
7	X _{1.3.1}	2	2,3	6	6,9	13	14,9	48	55,2	17	19,5	86	100	3,84
8	X _{1.3.2}	1	1,1	5	5,7	9	10,3	46	52,9	25	28,7	86	100	4,03
9	X _{1.3.3}	3	3,4	4	4,6	13	14,9	52	59,8	14	16,1	86	100	3,81
Mean Indikator														3,89
10	X _{1.4.1}	2	2,3	5	5,7	12	13,8	42	48,3	25	28,7	86	100	3,97
11	X _{1.4.2}	1	1,1	7	8	9	10,3	60	69	9	10,3	86	100	3,80
12	X _{1.4.3}	3	3,4	3	3,4	15	17,2	55	63,2	10	11,5	86	100	3,77
Mean Indikator														3,84
Mean Variabel														3,92

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.30 di atas diketahui bahwa nilai *mean* variabel kepemimpinan transformasional (X1) adalah sebesar 3,92. Artinya hampir seluruh responden memilih jawaban setuju pada pernyataan kuesioner mengenai variabel kepemimpinan transformasional. Nilai tersebut menunjukkan hasil yang baik dalam kategori penilaian. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya sebagai pribadi yang memiliki kecakapan dan kualifikasi dalam dirinya sebagai pemimpin yang mampu mentransformasi dan menciptakan perubahan.

Nilai *mean* indikator *individual consideration* (X1.1) adalah sebesar 4,08. Artinya bahwa responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. Pada item 1 (X_{1.1.1}) pemimpin memperlakukan responden sebagai individu dan bukan hanya bagian dari kelompok terdapat 41 responden (47,1%) yang menyatakan sangat setuju dengan hal tersebut. Selanjutnya 33 responden (37,9%) menyatakan setuju, 6 responden (6,9%) menyatakan kurang setuju, 4 responden (4,6%) menyatakan netral atau ragu, dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan penjabaran tersebut, nilai *mean* item 1 yaitu 4,22 sehingga dapat dikategorikan sangat baik.

Selanjutnya pada item 2 ($X_{1.1.2}$) pemimpin membantu responden mengembangkan diri terdapat 43 responden (49,4%) yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Lebih lanjut, sebanyak 31 responden (35,6%) menyatakan setuju, 5 responden (5,7%) masing-masing menyatakan netral atau ragu dan kurang setuju, serta 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan hasil *mean* item 2 yaitu 4,26 sehingga dapat dikategorikan sangat baik.

Pada item 3 ($X_{1.1.3}$) pemimpin mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap permasalahan yang dihadapi responden terdapat 62 responden (71,2%) yang menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Selanjutnya terdapat 10 responden (11,5%) yang menyatakan netral atau ragu, 7 responden (8%) menyatakan sangat setuju, 5 responden (5,7%) menyatakan kurang setuju dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju, maka *mean* item 3 yaitu 3,78 sehingga dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjabaran tersebut, nilai *mean* indikator *individual consideration* ($X_{1.1}$) sebesar 4,08 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal tersebut berarti bahwa Ketua Koperasi sebagai pemimpin dinilai mampu memberikan perhatian dan perlakuan yang baik kepada setiap individu anggotanya untuk dapat mengembangkan diri.

Selanjutnya nilai *mean* indikator *intellectual stimulation* ($X_{1.2}$) adalah sebesar 3,9. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. Pada item 1 ($X_{1.2.1}$) pemimpin secara individu membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi responden terdapat 53 responden (60,9%) yang menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut.

Selanjutnya 17 responden (19,5%) menyatakan sangat setuju, 10 responden (11,5%) menyatakan netral atau ragu, 4 responden (4,6) menyatakan kurang setuju dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini yaitu 3,92 sehingga dapat dikategorikan baik.

Item 2 ($X_{1.2.2}$) pemimpin memiliki cara baru untuk menyelesaikan masalah terdapat 41 responden (47,1%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 22 responden (25,3%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (17,2%) menyatakan netral atau ragu, 7 responden (8%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* pernyataan ini sebesar 3,88 sehingga dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya item 3 ($X_{1.2.3}$) pemimpin melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang yang berbeda, terdapat 53 responden (60,9%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 15 responden (17,2%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (14,9%) menyatakan netral atau ragu dan 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju sehingga nilai *mean* item ini yaitu 3,91 yang dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, *mean* indikator *intellectual stimulation* ($X_{1.2}$) adalah sebesar 3,9 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa Ketua Koperasi sebagai pemimpin dinilai mampu menciptakan iklim yang dapat mendorong para bawahan untuk berperan aktif dan terlibat dalam perumusan masalah dan pencarian solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi.

Nilai *mean* indikator *inspirational motivation* ($X_{1.3}$) adalah sebesar 3,89. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. Pada item 1 ($X_{1.3.1}$) pemimpin memberi motivasi untuk terus

belajar, terdapat 48 responden (55,2%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 17 responden (19,5%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (14,9%) menyatakan netral atau ragu, 6 responden (6,9%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Maka nilai *mean* item ini adalah 3,84 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya item 2 ($X_{1.3.2}$) pemimpin memberi inspirasi dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, terdapat 46 responden (52,9%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 25 responden (28,7%) menyatakan sangat setuju, 9 responden (10,3%) menyatakan netral atau ragu, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 4,03 sehingga dapat dikategorikan baik.

Lebih lanjut item 3 ($X_{1.3.3}$) pemimpin mengartikulasikan visi masa depan dengan jelas sehingga mudah dipahami, terdapat 52 responden (59,8%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 14 responden (16,1%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (14,9%) menyatakan netral atau ragu, 4 responden (4,6%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3,4%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,81 dan dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan hal tersebut nilai *mean* indikator *inspirational motivation* ($X_{1.3}$) adalah 3,89 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa Ketua Koperasi sebagai pemimpin dinilai mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan untuk selalu optimis terhadap kemampuan yang dimiliki setiap individu.

Nilai *mean* indikator *idealized influence* ($X_{1.4}$) adalah sebesar 3,84. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. Item 1 ($X_{1.4.1}$) pemimpin merupakan simbol kesuksesan

organisasi, terdapat 42 responden (55,2%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Selanjutnya 25 responden (28,7%) menyatakan sangat setuju, 12 responden (13,8%) menyatakan netral atau ragu, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini sebesar 3,97 dan dapat dikategorikan baik.

Item 2 ($X_{1.4.2}$) pemimpin menumbuhkan sikap optimis dalam pekerjaan sehari-hari, terdapat 60 responden (69%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 9 responden (10,3%) masing-masing menjawab sangat setuju dan netral atau ragu, 7 responden (8%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini sebesar 3,8 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya item 3 ($X_{1.4.3}$) tindakan pemimpin selalu dihormati orang lain, terdapat 55 responden (63,2%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 15 responden (17,2%) menyatakan netral atau ragu, 10 responden (11,5%) menyatakan sangat setuju dan 3 responden (3,4%) masing-masing menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini sebesar 3,77 dan dapat dikategorikan baik.

Nilai *mean* indikator *idealized influence* ($X_{1.4}$) adalah 3,84 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal tersebut berarti bahwa Ketua Koperasi sebagai pemimpin dinilai memiliki karisma yang mampu menggerakkan dan menjadi panutan bagi bawahannya.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat dilihat bahwa nilai *mean* indikator *individual consideration* memiliki nilai *mean* yang paling tinggi yakni 4,08 dibandingkan dengan nilai *mean* indikator lain pada variabel kepemimpinan

transformasional. Hal tersebut lantaran pemberian perhatian khusus dalam hal ini pendampingan khusus yang diberikan pemimpin kepada para petani dinilai responden sangat membantu kelancaran proses belajar budidaya kopi special yang sedang ditekuni petani.

5.5.1.2 Deskripsi Variabel Modal Sosial (X2)

Dalam penelitian ini variabel Modal Sosial (X2) terdiri dari 18 (delapan belas) item yaitu:

- X_{2.1.1} : Ketua Koperasi berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan setempat
- X_{2.1.2} : Ketua Koperasi mampu berbaur dan membangun hubungan dengan siapa saja
- X_{2.1.3} : Ketua Koperasi mampu menciptakan kebersamaan dalam organisasi
- X_{2.2.1} : Ketua Koperasi percaya pada kemampuan anggota organisasi
- X_{2.2.2} : Ketua Koperasi percaya pada rekan/ pihak di luar organisasi
- X_{2.2.3} : Ketua Koperasi bersikap sopan kepada semua orang
- X_{2.3.1} : Ketua Koperasi selalu terbuka dengan informasi yang terkait organisasi
- X_{2.3.2} : Ketua Koperasi memiliki akses terhadap informasi pasar seperti kebutuhan dan trend keinginan pasar
- X_{2.3.3} : Ketua Koperasi selalu melakukan komunikasi dua arah dengan anggota organisasi dalam hal apapun
- X_{2.4.1} : Ketua Koperasi mampu mengkoordinir kerjasama tim dalam bekerja
- X_{2.4.2} : Ketua Koperasi mampu bekerjasama dengan tim dalam menyelesaikan masalah
- X_{2.4.3} : Ketua Koperasi mampu mengarahkan anggota organisasi untuk mampu bekerjasama dengan kelompok lain di luar organisasi
- X_{2.5.1} : Ketua Koperasi rela melakukan hal-hal yang bermanfaat untuk lingkungan seperti membersihkan lingkungan

X_{2.5.2} : Ketua Koperasi mengajak ikut serta berpartisipasi dalam mendukung pembangunan

X_{2.5.3} : Ketua Koperasi selalu melakukan kunjungan formal maupun informal dalam rangka mencari informasi terkait organisasi

X_{2.6.1} : Ketua Koperasi memiliki dukungan dari pemerintah setempat

X_{2.6.2} : Ketua Koperasi bekerjasama dengan aparat yang berwenang guna menjaga stabilitas organisasi

X_{2.6.3} : Ketua Koperasi patuh dan taat terhadap aturan yang berlaku

Tabel 5.31 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Modal Sosial

No ·	Item	Alternatif Jawaban Responden												Mean
		1		2		3		4		5		Total		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X _{2.1.1}	2	2,3	4	4,6	2	2,3	52	59,8	26	29,9	86	100	4,12
2	X _{2.1.2}	3	3,4	4	4,6	8	9,2	57	65,5	14	16,1	86	100	3,87
3	X _{2.1.3}	0	0	7	8	20	23	58	66,7	1	1,1	86	100	3,62
Mean Indikator														3,87
4	X _{2.2.1}	0	0	8	9,2	3	3,4	57	65,5	18	20,7	86	100	3,99
5	X _{2.2.2}	1	1,1	6	6,9	6	6,9	60	69	13	14,9	86	100	3,91
6	X _{2.2.3}	1	1,1	5	5,7	5	5,7	46	52,9	29	33,3	86	100	4,13
Mean Indikator														4,01
7	X _{2.3.1}	1	1,1	5	5,7	7	8	54	62,1	19	21,8	86	100	3,99
8	X _{2.3.2}	2	2,3	5	5,7	23	26,4	49	56,3	7	8	86	100	3,63
9	X _{2.3.3}	1	1,1	6	6,9	10	11,5	49	56,3	20	23	86	100	3,94
Mean Indikator														3,85
10	X _{2.4.1}	0	0	7	8	3	12	58	66,7	9	10,3	86	100	3,80
11	X _{2.4.2}	1	1,1	5	5,7	13	14,9	55	63,2	12	13,8	86	100	3,84
12	X _{2.4.3}	1	1,1	6	6,9	7	8	53	60,9	19	21,8	86	100	3,97
Mean Indikator														3,87
13	X _{2.5.1}	1	1,1	5	5,7	8	9,2	61	70,1	11	12,6	86	100	3,88
14	X _{2.5.2}	1	1,1	5	5,7	10	11,5	53	60,9	17	19,5	86	100	3,93
15	X _{2.5.3}	1	1,1	3	3,4	13	14,9	52	59,8	17	19,5	86	100	3,94
Mean Indikator														3,91
16	X _{2.6.1}	1	1,1	7	8	10	11,5	59	67,8	9	10,3	86	100	3,79
17	X _{2.6.2}	2	2,3	5	5,7	10	11,5	61	70,1	8	9,2	86	100	3,79
18	X _{2.6.3}	3	3,4	3	3,4	4	4,6	66	75,9	10	11,5	86	100	3,90
Mean Indikator														3,82
Mean Variabel														3,88

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.31 dapat dilihat bahwa nilai *mean* variabel modal sosial (X2) adalah sebesar 3,88 dan dikategorikan baik. Artinya hampir seluruh responden memilih jawaban setuju pada pernyataan kuesioner mengenai variabel modal sosial. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya sebagai pribadi yang memiliki kemampuan menjalin hubungan yang baik dengan setiap lapisan masyarakat dan turut berpartisipasi dalam kegiatan yang melibatkan masyarakat setempat.

Nilai *mean* indikator *network* ($X_{2.1}$) adalah sebesar 3,87. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. Item 1 ($X_{2.1.1}$) pemimpin berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan setempat, terdapat 52 responden (59,8%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 26 responden (29,9%) menyatakan sangat setuju, 4 responden (4,6%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2,3%) masing-masing menyatakan netral atau ragu dan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 4,12 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya item 2 ($X_{2.1.2}$) pemimpin mampu berbaur dan membangun hubungan dengan siapa saja, terdapat 57 responden (65,5%) menyatakan setuju, 14 responden (16,1%) menyatakan sangat setuju, 8 responden (9,2%) menyatakan netral atau ragu, 4 responden (4,6%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3,4%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,87 dan dapat dikategorikan baik.

Item 3 ($X_{2.1.3}$) pemimpin mampu menciptakan kebersamaan dalam organisasi, terdapat 58 responden (66,7%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 20 responden (23%) menyatakan netral atau

ragu, 7 responden (8%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,62 sehingga dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, nilai *mean* indikator *network* ($X_{2.1}$) adalah 3,87 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa Ketua Koperasi sebagai pemimpin dinilai mampu menjalin hubungan dan *network* yang baik dengan para anggota organisasi maupun pihak-pihak lain yang berkaitan dengan pekerjaan.

Nilai *mean* indikator *trust* ($X_{2.2}$) adalah sebesar 4,01. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap pernyataan indikator. Item 1 ($X_{2.2.1}$) pemimpin percaya pada kemampuan anggota organisasi, terdapat 57 responden (65,5%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 18 responden (20,7%) menyatakan sangat setuju, 8 responden (9,2%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3,4%) menyatakan netral atau ragu. Nilai *mean* item ini adalah 3,99 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya item 2 ($X_{2.2.2}$) pemimpin percaya pada rekan/ pihak di luar organisasi, terdapat 60 responden (69%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 13 responden (14,9%) menyatakan sangat setuju, 6 responden (6,9%) masing-masing menyatakan netral atau ragu dan tidak setuju serta 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,91 dan dapat dikategorikan baik.

Lebih lanjut item 3 ($X_{2.2.3}$) pemimpin bersikap sopan kepada setiap orang, terdapat 46 responden (52,9%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 29 responden (33,3%) menyatakan sangat setuju, 5 responden (5,7%)

masing-masing menyatakan netral atau ragu dan tidak setuju serta 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 4,13 sehingga dapat dikategorikan baik.

Nilai *mean* indikator *trust* ($X_{2.2}$) adalah 4,01 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa responden memiliki kepercayaan yang baik terhadap kemampuan pemimpinnya dalam mengelola dan memajukan organisasi.

Nilai *mean* indikator *information and communication* ($X_{2.3}$) adalah sebesar 3,85. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. Item 1 ($X_{2.3.1}$) pemimpin selalu terbuka dengan informasi terkait organisasi, terdapat 54 responden (62,1%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 19 responden (21,8%) menyatakan sangat setuju, 7 responden (8%) menyatakan netral atau ragu, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyataka sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,99 sehingga dapat dikategorikan baik.

Item 2 ($X_{2.3.2}$) pemimpin memiliki akses terhadap informasi pasar seperti kebutuhan dan *trend* keinginan pasar, terdapat 49 responden (56,3%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 23 responden (26,4%) menyatakan netral atau ragu, 7 responden (8%) menyatakan sangat setuju, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah sebesar 3,63 sehingga dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya item 3 ($X_{2.3.3}$) pemimpin selalu melakukan komunikasi dua arah dengan anggota organisasi dalam hal apapun, terdapat 49 responden (56,3%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 20 responden

(23%) menyatakan sangat setuju, 10 responden (11,5%) menyatakan netral atau ragu, 6 responden (6,9%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,94 dan dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjabaran di atas, diketahui bahwa nilai *mean* indikator *information and communication* adalah sebesar 3,85 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya selalu terbuka terhadap informasi apapun yang terkait organisasi dan mengomunikasikannya kepada para anggota.

Nilai *mean* indikator *collective action* ($X_{2.4}$) adalah sebesar 3,87. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap pernyataan item indikator. Pada item 1 ($X_{2.4.1}$) pemimpin mampu mengkoordinir kerjasama tim dalam bekerja, terdapat 58 responden (66,7%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 9 responden (10,3%) menyatakan sangat setuju, 7 responden (8%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (3,4%) menyatakan netral atau ragu. Nilai *mean* item ini adalah 3,8 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya item 2 ($X_{2.4.2}$) pemimpin mampu bekerja sama dengan tim dalam menyelesaikan masalah, terdapat 55 responden (63,2%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 13 responden (14,9%) menyatakan netral atau ragu, 12 responden (13,8%) menyatakan sangat setuju, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 1 (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,84 dan dapat dikategorikan baik.

Item 3 ($X_{2.4.3}$) pemimpin mampu mengarahkan anggota organisasi untuk mampu bekerjasama dengan kelompok lain di luar organisasi, terdapat 53

responden (60,9%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 19 responden (21,8%) menyatakan sangat setuju, 7 responden (8%) menyatakan netral atau ragu, 6 responden (6,9%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,97 dan dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjabaran di atas dapat diketahui bahwa nilai *mean* indikator *collective action* adalah sebesar 3,87 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya mampu diajak kerjasama, menjaga serta mengontrol stabilitas kerjasama tim di kalangan para anggota.

Nilai *mean* indikator *social cohesion* ($X_{2.5}$) adalah sebesar 3,91. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap pernyataan indikator. Pada item ($X_{2.5.1}$) pemimpin rela melakukan hal-hal yang bermanfaat untuk lingkungan seperti membersihkan lingkungan, terdapat 61 responden (70,1%) menyatakan setuju dengan hal tersebut. Sebanyak 11 responden (12,6%) menyatakan sangat setuju, 8 responden (9,2%) menyatakan netral atau ragu, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,88 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya pada item 2 ($X_{2.5.2}$) pemimpin mengajak ikut serta berpartisipasi dalam mendukung pembangunan, terdapat 53 responden (60,9%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 17 responden (19,5%) menyatakan sangat setuju, 10 responden (11,5%) menyatakan netral atau ragu, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyatakan

sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah sebesar 3,93 dan dapat dikategorikan baik.

Pada item 3 ($X_{2.5.3}$) pemimpin selalu melakukan kunjungan formal maupun informal dalam rangka mencari informasi terkait organisasi, terdapat 52 responden (59,8%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 17 responden (19,5%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (14,9%) menyatakan netral atau ragu, 3 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,94 sehingga dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjabaran di atas diketahui bahwa nilai *mean* indikator *social cohesion* adalah sebesar 3,91 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya memiliki kerelaan berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan dan senantiasa berbaaur dengan para bawahan baik secara formal maupun informal.

Nilai *mean* indikator *political empowerment* ($X_{2.6}$) adalah sebesar 3,82. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. Pada item 1 ($X_{2.6.1}$) pemimpin memiliki dukungan dari pemerintah setempat, terdapat 59 responden (67,8%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 10 responden (11,5%) menyatakan netral atau ragu, 9 responden (10,3%) menyatakan sangat setuju, 7 responden (8%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah sebesar 3,79 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya item 2 ($X_{2.6.2}$) pemimpin bekerjasama dengan aparat yang berwenang guna menjaga stabilitas organisasi, terdapat 61 responden (70,1%)

menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 10 responden (11,5%) menyatakan netral atau ragu, 8 responden (9,2%) menyatakan sangat setuju, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,79 dan dapat dikategorikan baik.

Pada item 3 ($X_{2.6.3}$) pemimpin patuh dan taat terhadap aturan yang berlaku, terdapat 66 responden (75,9%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 10 responden (11,5%) menyatakan sangat setuju, 4 responden (4,6%) menyatakan netral atau ragu, dan 3 responden (3,4%) masing-masing menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah sebesar 3,9 dan dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjabaran di atas diketahui bahwa nilai *mean* indikator *political empowerment* adalah sebesar 3,82 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya mampu menjalankan wewenang dan tanggung jawab sesuai koridor hukum yang berlaku dan tidak bertentangan dengan peraturan pemerintah maupun adat istiadat kebudayaan setempat.

Pada variabel modal sosial, nilai *mean* indikator *trust* memiliki nilai *mean* yang paling tinggi yaitu 4,01 dibandingkan indikator lain pada variabel modal sosial. Hal tersebut berarti bahwa kepercayaan yang dimiliki antara pemimpin dan para anggota petani maupun sebaliknya telah terjalin dengan sangat baik. Atas kepercayaan tersebut, para anggota petani memiliki kerelaan untuk diarahkan menjadi lebih baik oleh pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin bertanggung jawab menjaga kepercayaan tersebut agar hubungan yang ada dapat terus terjalin dengan baik.

5.5.1.3 Deskripsi Variabel *Knowledge Sharing* (Y1)

Dalam penelitian ini variabel *Knowledge Sharing* (Y1) terdiri dari 9 (sembilan) item yaitu:

- Y_{1.1.1} : Ketua Koperasi memiliki sistem manajerial yang baik untuk menghimpun informasi untuk keperluan pengembangan produk
- Y_{1.1.2} : Ketua Koperasi aktif mengikuti pelatihan-pelatihan
- Y_{1.1.3} : Ketua Koperasi memiliki kemampuan yang baik untuk mengikuti perubahan yang terjadi yang berkaitan dengan produk, pasar, pesaing, dan teknologi informasi
- Y_{1.2.1} : Ketua Koperasi selalu berusaha membagikan pengetahuan, pengalaman dan ide kepada anggota organisasi secara rutin
- Y_{1.2.2} : Ketua Koperasi senantiasa memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk membagikan pengetahuan, pengalaman dan ide baru yang dimilikinya kepada anggota lain
- Y_{1.2.3} : Ketua Koperasi memiliki kemampuan untuk mengadakan pelatihan bagi anggota organisasi
- Y_{1.3.1} : Ketua Koperasi memiliki respon yang baik berkaitan dengan perubahan yang terjadi di pasar, konsumen, pesaing dan perkembangan teknologi
- Y_{1.3.2} : Ketua Koperasi mampu menggali informasi dari konsumen terkait dengan perubahan selera pasar
- Y_{1.3.3} : Ketua Koperasi memiliki kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan baru untuk peningkatan kualitas produk yang dihasilkan

Tabel 5.32 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel *Knowledge Sharing*

No.	Item	Alternatif Jawaban Responden												Mean
		1		2		3		4		5		Total		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Y _{1.1.1}	4	4,6	4	4,6	12	13,8	54	62,1	12	13,8	86	100	3,77
2	Y _{1.1.2}	4	4,6	3	3,4	15	17,2	54	62,1	10	11,5	86	100	3,73
3	Y _{1.1.3}	3	3,4	4	4,6	25	28,7	39	44,8	15	17,2	86	100	3,69
Mean Indikator														3,73
4	Y _{1.2.1}	2	2,3	6	6,9	6	6,9	45	51,7	27	31	86	100	4,03
5	Y _{1.2.2}	1	1,1	4	4,9	16	18,4	31	35,6	34	39,1	86	100	4,08
6	Y _{1.2.3}	2	2,3	5	5,7	16	18,4	40	46	23	26,4	86	100	3,9
Mean Indikator														4,00
7	Y _{1.3.1}	3	3,4	5	5,7	11	12,6	47	54	20	23	86	100	3,88

8	Y _{1.3.2}	1	1,1	7	8	4	4,6	40	46	34	39,1	86	100	4,15
9	Y _{1.3.3}	2	2,3	4	4,6	5	5,7	40	46	35	40,2	86	100	4,19
Mean Indikator														4,07
Mean Variabel														3,93

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.32 di atas diketahui bahwa nilai *mean* variabel *knowledge sharing* (Y1) adalah sebesar 3,93 sehingga dapat dikategorikan baik. Artinya hampir seluruh responden memilih jawaban setuju pada item pernyataan kuesioner mengenai variabel *knowledge sharing*. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya memiliki kemampuan untuk menyerap informasi dan mentrasfer pengetahuan yang dimilikinya kepada para bawahan dengan cara-cara yang lebih sederhana dan mudah dipahami.

Nilai *mean* indikator *knowledge acquisition* (Y_{1.1}) adalah sebesar 3,73. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. Pada item 1 (Y_{1.1.1}) pemimpin memiliki sistem manajerial yang baik untuk menghimpun informasi untuk keperluan pengembangan produk, terdapat 54 responden (62,1%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 12 responden (13,8%) masing-masing menyatakan sangat setuju dan netral atau ragu dan 4 responden (4,6%) masing-masing menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,77 dan dapat dikategorikan baik.

Item 2 (Y_{1.1.2}) pemimpin aktif mengikuti pelatihan-pelatihan, terdapat 54 responden (62,1%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 15 responden (17,2%) menyatakan netral atau ragu, 10 responden (11,5%) menyatakan sangat setuju, 4 responden (4,6%) menyatakan sangat tidak setuju

dan 3 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,73 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya pada item 3 ($Y_{1.1.3}$) pemimpin memiliki kemampuan yang baik untuk mengikuti perubahan yang terjadi yang berkaitan dengan produk, pasar, pesaing dan teknologi informasi, terdapat 39 responden (44,8%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 25 responden (28,7%) menyatakan netral atau ragu, 15 responden (17,2%) menyatakan sangat setuju, 4 responden (4,6%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3,4%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah sebesar 3,69 dan dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjabaran tersebut, diketahui bahwa nilai *mean* indikator *knowledge acquisition* ($Y_{1.1}$) adalah sebesar 3,73 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya memiliki kemampuan menghimpun dan menyerap informasi dari berbagai sumber untuk kepentingan organisasi dalam merespon setiap perubahan yang mungkin dapat terjadi.

Nilai *mean* indikator *knowledge dissemination* ($Y_{1.2}$) adalah sebesar 4. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap pernyataan indikator. Item 1 ($Y_{1.2.1}$) pemimpin selalu berusaha membagi pengetahuan, pengalaman dan ide kepada anggota organisasi secara rutin, terdapat 45 responden (51,7%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 27 responden (31%) menyatakan sangat setuju, 6 responden (6,9%) masing-masing menyatakan netral atau ragu dan tidak setuju, dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 4,03 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya pada item 2 ($Y_{1.2.2}$) pemimpin senantiasa memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk membagi pengetahuan, pengalaman, dan ide baru yang dimiliki kepada anggota lain, terdapat 34 responden (39,1%) menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 31 responden (35,6%) menyatakan setuju, 16 responden (18,4%) menyatakan netral atau ragu, 4 responden (4,9%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 4,08 dan dapat dikategorikan baik.

Pada item 3 ($Y_{1.2.3}$) pemimpin memiliki kemampuan untuk mengadakan pelatihan bagi anggota organisasi, terdapat 40 responden (46%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 23 responden (26,4%) menyatakan sangat setuju, 16 responden (18,4%) menyatakan netral atau ragu, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,9 dan dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjabaran di atas diketahui bahwa nilai *mean* indikator *knowledge dissemination* adalah sebesar 4 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya memiliki kemampuan yang baik menyebarkan informasi atau pengetahuan yang dimilikinya kepada para bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk saling bertukar ide atau pengalaman kepada anggota yang lain.

Nilai *mean* indikator *responsiveness to knowledge* ($Y_{1.3}$) adalah sebesar 4,07. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. Item 1 ($Y_{1.3.1}$) pemimpin memiliki respon yang baik berkaitan dengan perubahan yang terjadi di pasar, konsumen, pesaing dan

perkembangan teknologi, terdapat 47 responden (54%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 20 responden (23%) menyatakan sangat setuju, 11 responden (12,6%) menyatakan netral atau ragu, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3,4%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,88 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya item 2 ($Y_{1.3.2}$) pemimpin mampu menggali informasi dari konsumen terkait perubahan selera pasar, terdapat 40 responden (46%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 34 responden (39,1%) menyatakan sangat setuju, 7 responden (8%) menyatakan tidak setuju, 4 responden (4,6%) menyatakan netral atau ragu dan 1 responden (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 4,15 dan dapat dikategorikan baik.

Pada item 3 ($Y_{1.3.3}$) pemimpin memiliki kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan baru untuk peningkatan kualitas produk yang dihasilkan, terdapat 40 responden (46%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 35 responden (40,2%) menyatakan sangat setuju, 5 responden (5,7%) menyatakan netral atau ragu, 4 responden (4,6%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 4,19 dan dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjabaran di atas diketahui bahwa nilai *mean* indikator *responsiveness to knowledge* adalah sebesar 4,07 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya memiliki kemampuan untuk mengembangkan dan bertindak sesuai dengan apa yang diketahuinya atau

No.	Item	Alternatif Jawaban Responden												Mean
		1		2		3		4		5		Total		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Y _{2.1.1}	2	2,3	5	5,7	14	16,1	50	57,5	15	17,2	86	100	3,83
2	Y _{2.1.2}	2	2,3	5	5,7	17	19,5	47	54	15	17,2	86	100	3,79
Mean Indikator														3,81
3	Y _{2.2.1}	4	4,6	4	4,6	12	13,8	56	64,4	10	11,5	86	100	3,74
4	Y _{2.2.2}	5	5,7	3	3,4	25	28,7	44	50,6	9	10,3	86	100	3,57
5	Y _{2.2.3}	3	3,4	5	5,7	2	2,3	56	64,4	20	23	86	100	3,99
Mean Indikator														3,76

6	Y _{2.3.1}	3	3,4	5	5,7	8	9,2	54	62,1	16	18,4	86	100	3,87
7	Y _{2.3.2}	5	5,7	2	2,3	11	12,6	56	64,4	12	13,8	86	100	3,79
Mean Indikator														3,83
Mean Variabel														3,8

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.33 di atas diketahui bahwa nilai *mean* variabel inovasi (Y2) adalah sebesar 3,8 dan dikategorikan baik. Artinya hampir seluruh responden memilih jawaban setuju pada item pernyataan kuesioner mengenai variabel inovasi. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya memiliki kemampuan berinovasi dalam berbagai aspek untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis.

Nilai *mean* indikator inovasi produk (Y_{2.1}) adalah sebesar 3,81. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. Pada item 1 (Y_{2.1.1}) pemimpin selalu mendorong terciptanya kebaruan produk, terdapat 50 responden (57,5%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 15 responden (17,2%) menyatakan sangat setuju, 14 responden (16,1%) menyatakan netral atau ragu, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,83 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya item 2 (Y_{2.1.2}) pemimpin selalu berusaha meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, terdapat 47 responden (54%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 17 responden (19,5%) menyatakan netral atau ragu, 15 responden (17,2%) menyatakan sangat setuju, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,79 dan dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjabaran di atas diketahui bahwa nilai *mean* indikator inovasi produk adalah sebesar 3,81 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya memiliki kemampuan untuk menciptakan dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Nilai *mean* indikator inovasi proses ($Y_{2.2}$) adalah sebesar 3,76. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. Item 1 ($Y_{2.2.1}$) pemimpin selalu berinisiatif dalam mengembangkan cara-cara baru dalam proses produksi, terdapat 56 responden (64,4%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 12 responden (13,8%) menyatakan netral atau ragu, 10 responden (11,5%) menyatakan sangat setuju, dan 4 responden (4,6%) masing-masing menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,74 dan dapat dikategorikan baik.

Selanjutnya pada item 2 ($Y_{2.2.2}$) pemimpin secara rutin melakukan pelatihan ke anggota organisasi dalam menghadapi perkembangan teknologi, terdapat 44 responden (50,6%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 25 responden (28,7%) menyatakan netral atau ragu, 9 responden (10,3%) menyatakan sangat setuju, 5 responden (5,7%) menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,57 dan dapat dikategorikan baik.

Pada item 3 ($Y_{2.2.3}$) pemimpin selalu berusaha mengedepankan penggunaan peralatan yang semakin baik, terdapat 56 responden (64,4%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 20 responden (23%) menyatakan sangat setuju, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju, 3 responden (3,4%) menyatakan sangat tidak setuju dan 2 responden (2,3%)

menyatakan netral atau ragu. Nilai *mean* item ini adalah 3,99 dan dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, diketahui bahwa nilai *mean* indikator inovasi proses adalah sebesar 3,76 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya memiliki kemampuan mengembangkan dan mengedepankan penggunaan peralatan yang semakin baik untuk proses produksi.

Nilai *mean* indikator inovasi administrasi ($Y_{2.3}$) adalah sebesar 3,83. Artinya responden cenderung memilih alternatif jawaban setuju pada setiap item pernyataan indikator. pada item 1 ($Y_{2.3.1}$) pemimpin selalu mendorong pengembangan ide baru bagi responden, terdapat 54 responden (62,1%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 16 responden (18,4%) menyatakan sangat setuju, 8 responden (9,2%) menyatakan netral atau ragu, 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3,4%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,87 dan dikategorikan baik.

Pada item 2 ($Y_{2.3.2}$) pemimpin selalu mendorong responden untuk mengambil inisiatif, terdapat 56 responden (64,4%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 12 responden (13,8%) menyatakan sangat setuju, 11 responden (12,6%) menyatakan netral atau ragu, 5 responden (5,7%) menyatakan sangat tidak setuju dan 2 responden (2,3%) menyatakan tidak setuju. Nilai *mean* item ini adalah 3,79 dan dapat dikategorikan baik.

Berdasarkan penjabaran di atas diketahui bahwa nilai *mean* indikator inovasi administrasi adalah sebesar 3,83 sehingga dapat dikategorikan baik. Hal

ini berarti bahwa responden menilai pemimpinnya memiliki kemampuan untuk mendorong pengembangan inisiatif dan ide-ide baru dari setiap individu.

Pada variabel inovasi, nilai *mean* indikator inovasi administrasi memiliki nilai *mean* yang paling tinggi yaitu 3,83 dibandingkan indikator lain pada variabel inovasi. Hal tersebut berarti bahwa program-program yang dirancang oleh pemimpin sangat dirasakan manfaatnya oleh para petani. Program tersebut berupa program CLC dan *sustainable coffe* yang diprakarsai oleh pemimpin.

5.5.2 Hasil Analisis Jalur

Hasil analisis jalur akan digunakan untuk melihat pengaruh antar variabel dengan melihat taraf signifikansi antar variabel, serta hubungan antar variabel. Untuk melihat pengaruh antar variabel dapat dilihat dari besarnya nilai Adjusted R Square (r^2) dengan cara menghitung besarnya Koefisien Determinasi (KD) menggunakan rumus $KD = r^2 \times 100\%$. Sedangkan untuk melihat taraf signifikansi antar variabel digunakan Sig penelitian, jika Sig penelitian lebih kecil dari 0,05 ($Sig \leq 0,05$), maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan antar variabel. Jika nilai Sig penelitian lebih besar dari nilai 0,05 ($Sig \geq 0,05$), maka dinyatakan pengaruh antar variabel tidak signifikan atau dapat juga dilihat dengan menggunakan uji t. Apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$) maka pengaruh antar variabel adalah signifikan. sebaliknya jika nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ($t_{hitung} < t_{tabel}$) maka pengaruh antar variabel adalah tidak signifikan.

5.5.2.1 Hasil Pengujian Analisis Jalur

Penelitian ini terdapat 5 hipotesis yang akan diuji, yaitu: pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing*, Modal Sosial terhadap *Knowledge Sharing*, Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi,

Modal Sosial terhadap Inovasi, dan *Knowlegde Sharing* terhadap Inovasi. adapun hasil analisis disajikan sebagai berikut.

5.5.2.1.1 Koefisien Jalur Pertama

Pendugaan koefisien jalur pertama digunakan untuk mengukur pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Modal Sosial (X2) terhadap *Knowledge Sharing* (Y1). Dikarenakan struktur pertama hanya terdiri dua variabel independent, maka digunakan analisis regresi linear sederhana untuk mengujinya. Persamaan struktur yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = a + bX_1 + bX_2 + e_1$$

Keterangan:

- X = Keselamatan Kerja, Kesehatan Kerja, dan Insentif
 a = Angka Konstan dari Beta standardiez Coefficients
 b = Koefisien Regresi
 Y1 = *Knowledge Sharing*

Tabel 5.34 Hasil Uji Koefisien Jalur Pertama

Variabel Independent	Variabel Depend	Beta	t	Sig	Pengaruh
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Knowledge Sharing (Y1)	0,343	2,466	0,016	Signifikan
Modal Sosial (X2)		0,628	4,517	0,000	Signifikan
R = 0,967 R ² = 0,934 Constant = 4,181			Adjusted R ² = 0,933 F _{hitung} = 591,201		

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dari tabel 5.34 diketahui bahwa seluruh hubungan variabel positif signifikan, dikarenakan memiliki nilai p-Value di bawah 0,05. Pengaruh secara simultan (Koefisien Determinasi) dan variabel-variabel independen tersebut terhadap *Knowledge Sharing* ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R square*. Koefisien residual (e) diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$e = (1 - \text{Adj.}R^2) = (1 - 0,933) = 0,067 \text{ atau } 6,7\%.$$

Adapun persamaan struktur analisis jalur tahap pertama sebagai berikut:

$$Y_1 = 4,181 + 0,343X_1 + 0,628X_2 + 0,067 e$$

Angka konstan (a) diartikan sebagai nilai yang muncul pada variabel dependen jika tidak ada variabel independen. Sehingga, apabila tak ada variabel X_1 dan X_2 , maka *Knowledge Sharing* sendiri memiliki nilai 4,181.

Koefisien regresi (bx_1) menunjukkan hubungan dari variabel independen dan dependen searah (positif). Angka koefisien regresi sebesar 0,343 (positif) menunjukkan bahwa apabila Kepemimpinan Transformasional meningkat sebanyak 1x maka *Knowledge Sharing* akan meningkat sebesar 0,343 atau 34,3%.

Koefisien regresi (bx_2) menunjukkan hubungan dari variabel independen dan dependen searah (positif). Angka koefisien regresi sebesar 0,628 (positif) menunjukkan bahwa apabila Modal Sosial meningkat sebanyak 1x maka *Knowledge Sharing* akan meningkat sebesar 0,628 atau 62,8%.

Kekuatan hubungan (korelasi) antara dua variabel ditunjukkan oleh nilai R. Dengan penjelasan, sebagaimana tabel di bawah ini :

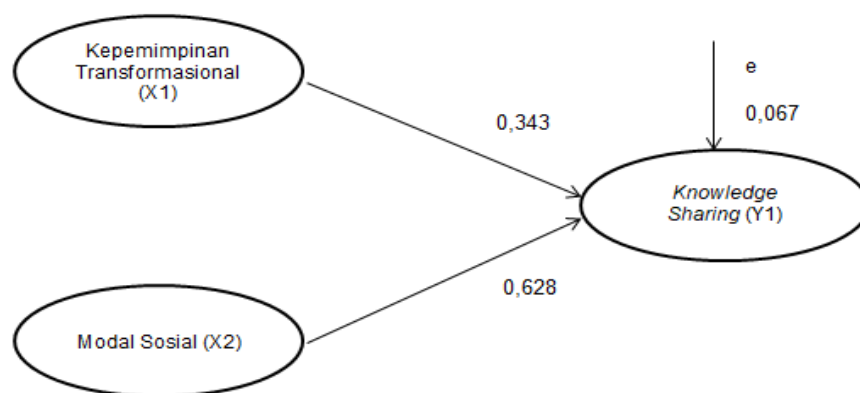
Tabel 5.35 Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2008:192)

Pada jalur pertama yaitu Kepemimpinan Transformasional, Modal Sosial, dan *Knowledge Sharing* bisa dilihat bahwa R ditemukan sebesar 0,967. Merujuk pada tabel 5.34 bisa diketahui bahwa korelasi (R) antara Kepemimpinan Transformasional dan Modal Sosial dengan *Knowledge Sharing* terletak pada tingkat sangat kuat.

Dari hasil analisis pada Tabel 5.34 bagan analisis jalur pada persamaan tahap pertama bisa digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.2 Analisis Jalur Pertama

5.5.2.1.2 Koefisien Jalur Kedua

Pendugaan koefisien jalur kedua digunakan untuk mengukur pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Modal Sosial (X2) terhadap Inovasi (Y2). Dikarenakan struktur pertama hanya terdiri tiga variabel independen, maka digunakan analisis regresi linear sederhana untuk mengujinya. Persamaan struktur yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y2 = a + bX1 + bX2 + bY1 + e2$$

Keterangan:

- X = Kepemimpinan Transformasional dan Modal Sosial
- a = Angka Konstan dari Beta standardiez Coefficients
- b = Koefisien Regresi
- Y2 = Inovasi

Tabel 5.36 Hasil Uji Koefisien Jalur Kedua

Variabel Independent	Variabel Dependen	Beta	t	Sig	Pengaruh
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Inovasi (Y2)	0,209	2,167	0,033	Signifikan
Modal Sosial (X2)		0,279	2,694	0,009	Signifikan
Knowledge Sharing (Y1)		0,508	6,934	0,000	Signifikan
R = 0,985 R ² = 0,971 Constant = 3.034			Adjusted R ² = 0,970 F _{hitung} = 918,089		

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dari tabel 5.36 diketahui bahwa seluruh hubungan variabel positif signifikan, dikarenakan memiliki nilai p-Value di bawah 0,05. Pengaruh secara simultan (Koefisien Determinasi) dan variabel-variabel independen tersebut terhadap *Knowledge Sharing* ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R square*. Koefisien residual (e) diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$e = (1 - \text{Adj.R}^2) = (1 - 0,970) = 0,030 \text{ atau } 3\%$$

Adapun persamaan struktur analisis jalur tahap pertama sebagai berikut:

$$Y2 = 3,034 + 0,209X1 + 0,279X2 + 0,508Y1 + 0,030 e$$

Angka konstan (a) diartikan sebagai nilai yang muncul pada variabel dependen jika tidak ada variabel independen. Sehingga, apabila tak ada variabel Kepemimpinan Transformasional, Modal Sosial dan *Knowledge Sharing* maka Inovasi bernilai 3,034.

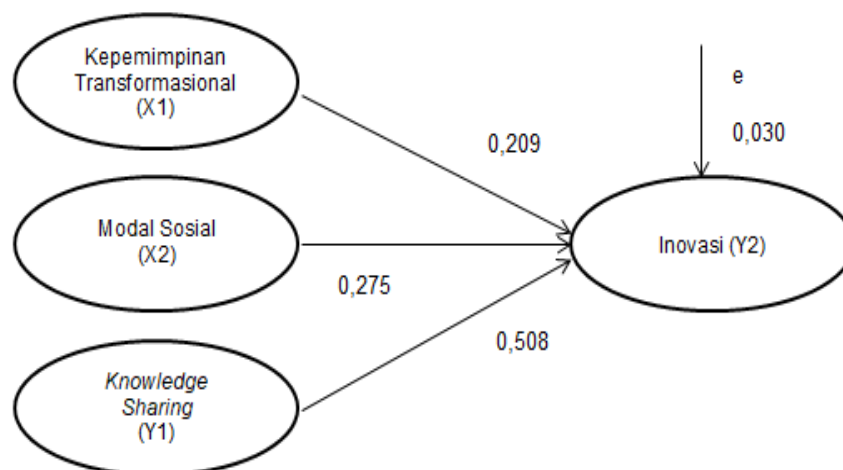
Koefisien regresi (bx_1) menunjukkan hubungan dari variabel independen dan dependen searah (positif). Angka koefisien regresi sebesar 0,209 (positif) menunjukkan bahwa apabila Kepemimpinan Transformasional meningkat sebanyak 1x maka Inovasi akan meningkat sebesar 0,209 atau 20,9%.

Koefisien regresi (bx_2) menunjukkan hubungan dari variabel independen dan dependen searah (positif). Angka koefisien regresi sebesar 0,279 (positif) menunjukkan bahwa apabila Modal Sosial meningkat sebanyak 1x maka Inovasi akan meningkat sebesar 0,279 atau 27,9%.

Koefisien regresi (by_1) menunjukkan hubungan dari variabel independen dan dependen searah (positif). Angka koefisien regresi sebesar 0,508 (positif) menunjukkan bahwa apabila *Knowledge Sharing* meningkat sebanyak 1x maka Inovasi akan meningkat sebesar 0,508 atau 50,8%.

Pada jalur kedua yaitu Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge Sharing* bisa dilihat bahwa R ditemukan sebesar 0,985. Merujuk pada tabel 5.36 bisa diketahui bahwa korelasi (R) antara Kepemimpinan Transformasional dan Modal Sosial dengan Inovasi terletak pada tingkat sangat kuat.

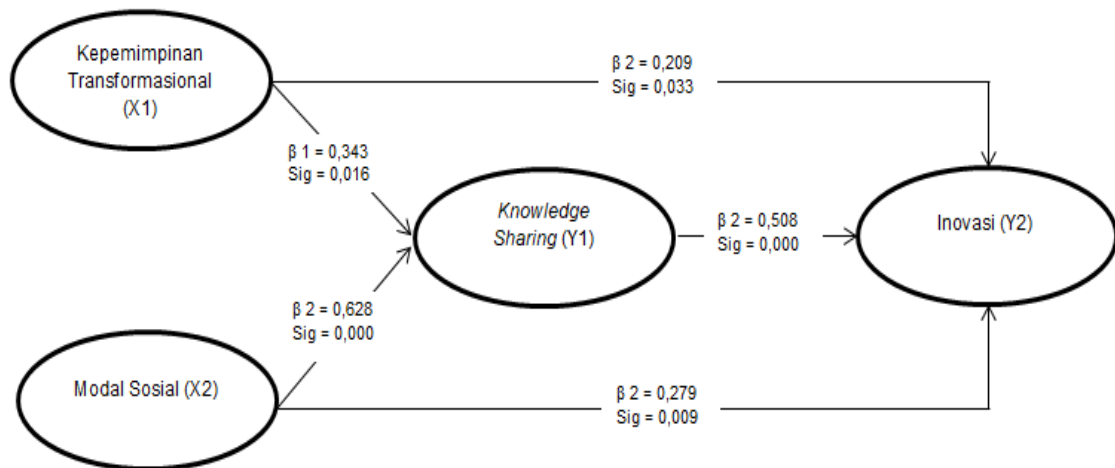
Dari hasil analisis pada tabel 5.36 bagian analisis jalur pada persamaan tahap kedua dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.3 Hasil Analisis Jalur Kedua

5.5.3 Bagan Kelengkapan Model Hasil Analisis Jalur

Secara lengkap, Model Analisis Jalur dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 5.4 Model Hasil Analisis Jalur

5.5.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji apakah hipotesis penelitian diterima atau ditolak. Dalam hal ini hipotesis digunakan untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan antar masing-masing variabel yang terdapat pada penelitian. Pengujian hipotesis ini menggunakan uji regresi. Pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan dasar nilai signifikansi (Sig-t) dengan asumsi nilai sig penelitian lebih kecil dari nilai 0,05 ($\text{Sig} \leq 0,05$), maka dinyatakan pengaruh antar variabel signifikan. Jika nilai Sig penelitian lebih besar dari nilai 0,05 ($\text{Sig} \geq 0,05$), maka dinyatakan pengaruh antar variabel tidak signifikan.

5.5.4.1 Pengujian Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing* dapat dilihat pada tabel 5.34. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Knowledge Sharing* memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,343, dengan t_{hitung} sebesar 2,466 dan nilai Sig. sebesar 0,016, maka keputusannya adalah H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti bahwa semakin besar jiwa kepemimpinan transformasional yang dimiliki seorang pemimpin, maka *knowledge sharing* pemimpin tersebut juga semakin baik. Hal ini berkaitan dengan proses memengaruhi anggota yang dilakukan oleh pemimpin transformasional melalui kemampuan *knowledge sharing* yang dimilikinya.

5.5.4.2 Pengujian Pengaruh Langsung Modal Sosial terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil pengujian pengaruh Modal Sosial terhadap *Knowledge Sharing* dapat dilihat pada tabel 5.34. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H2 : Modal Sosial berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*.

Pengaruh Modal Sosial terhadap *Knowledge Sharing* memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,628, dengan t_{hitung} sebesar 4,517 dan nilai Sig. sebesar 0,000, maka keputusannya adalah H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti

bahwa semakin besar modal sosial yang dimiliki seorang pemimpin, maka semakin baik *knowledge sharing* pemimpin tersebut. Hal ini berkaitan dengan proses interaksi sosial dan hubungan yang dijalin dengan berbagai pihak dan lapisan masyarakat yang dilakukan oleh pemimpin, maka akan semakin menambah pengetahuannya terhadap suatu hal sehingga berpotensi mampu melakukan *knowledge sharing* yang baik dengan para bawahan.

5.5.4.3 Pengujian Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformatif terhadap Inovasi

Hasil pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Inovasi dapat dilihat pada tabel 5.36. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Inovasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Inovasi memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,209, dengan t_{hitung} sebesar 2,167 dan nilai Sig. sebesar 0,033, maka keputusannya adalah H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti bahwa semakin besar jiwa kepemimpinan transformatif yang dimiliki seorang pemimpin, maka pemimpin tersebut juga semakin inovatif. Hal ini berkaitan dengan salah satu ciri pemimpin transformatif yaitu senantiasa menciptakan kebaruan dengan melibatkan partisipasi dari berbagai kalangan khususnya bawahan.

5.5.4.4 Pengujian Pengaruh Langsung Modal Sosial terhadap Inovasi

Hasil pengujian pengaruh Modal Sosial terhadap *Knowledge Sharing* dapat dilihat pada tabel 5.36. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H4 : Modal Sosial berpengaruh signifikan terhadap Inovasi.

Pengaruh Modal Sosial terhadap Inovasi memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,279, dengan t_{hitung} sebesar 2,694 dan nilai Sig. sebesar 0,009, maka keputusannya adalah H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti bahwa semakin besar modal sosial yang dimiliki seorang pemimpin, maka pemimpin tersebut dapat semakin inovatif. Hal ini berkaitan dengan hubungan yang terjalin dalam interaksi sosial pemimpin memungkinkan pemimpin bertemu dan berinteraksi dengan banyak orang dari berbagai kalangan, sehingga akan menambah pengetahuan yang berdampak pada pola pikir yang semakin inovatif.

5.5.4.5 Pengujian Pengaruh Langsung *Knowledge Sharing* terhadap Inovasi

Hasil pengujian pengaruh *Knwoedge Sharing* terhadap Inovasi dapat dilihat pada tabel 5.36. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H5 : *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap Inovasi.

Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Inovasi memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,508, dengan t_{hitung} sebesar 6,934 dan nilai Sig. sebesar 0,000, maka keputusannya adalah H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti bahwa semakin baik *knowledge sharing* seorang pemimpin, maka pemimpin tersebut juga dapat semakin inovatif. Hal ini berkaitan dengan proses pertukaran informasi atau pengetahuan yang dilakukan oleh pemimpin kepada setiap kalangan atau bawahan, akan memengaruhi tindakan inovasi yang dapat dilakukannya.

Hasil pengujian hipotesis secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.37 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis		Koefisien	Signifikansi	Ket
H1	Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap <i>Knowledge Sharing</i> (Y1)	0,343	0,016	Diterima
H2	Modal Sosial (X2) terhadap <i>Knowledge Sharing</i> (Y1)	0,628	0,000	Diterima
H3	Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Inovasi (Y2)	0,209	0,033	Diterima
H4	Modal Sosial (X2) terhadap Inovasi (Y2)	0,279	0,009	Diterima
H5	<i>Knowledge Sharing</i> (Y1) terhadap Inovasi (Y2)	0,508	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Perhitungan besarnya pengaruh *Knowledge Sharing* sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

5.5.4.6 Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi melalui *Knowledge Sharing*

Direct Effect (pengaruh langsung) Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi sebesar 0,209

$$\begin{aligned}
 \text{Indirect effect (IE)} &= PY_1X_1 \times PY_2Y_1 \\
 &= 0,343 \times 0,508 \\
 &= 0,174
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Total Effect (TE)} &= PY_2X_1 + (PY_1X_1 \times PY_2Y_1) \\
 &= 0,209 + (0,343 \times 0,508) \\
 &= 0,209 + 0,174 \\
 &= 0,383
 \end{aligned}$$

5.5.4.7 Pengaruh Tidak Langsung Modal Sosial terhadap Inovasi melalui *Knowledge Sharing*

Direct Effect (pengaruh langsung) Modal Sosial terhadap Inovasi sebesar 0,279

$$\begin{aligned} \text{Indirect effect (IE)} &= PY_1X_2 \times PY_2Y_1 \\ &= 0,628 \times 0,508 \\ &= 0,319 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PY_2X_2 + (PY_1X_2 \times PY_2Y_1) \\ &= 0,279 + (0,628 \times 0,508) \\ &= 0,279 + 0,319 \\ &= 0,598 \end{aligned}$$

Tabel 5.38 Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
X1 terhadap Y1	0,343	-	0,343
X2 terhadap Y1	0,628	-	0,628
X1 terhadap Y2	0,209	-	0,209
X2 terhadap Y2	0,275	-	0,275
Y1 terhadap Y2	0,508	-	0,508
X1 - Y1 - Y2		0,174+ (0,343 x 0,508)	0,348
X2 - Y1 - Y2		0,319 + (0,628 x 0,508)	0,638

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Berdasarkan tabel 5.38 pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi melalui *Knowledge Sharing* sebesar 0,174, sehingga total pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi sebesar 0,348. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung yang ditunjukkan oleh Modal Sosial terhadap Inovasi melalui *Knowledge Sharing* sebesar 0,319, sehingga total pengaruh Modal Sosial terhadap Inovasi sebesar 0,638. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Modal Sosial memiliki pengaruh tidak

langsung yang besar terhadap Inovasi yang dimediasi oleh variabel *Knowledge Sharing*.

5.5.5 Ketetapan Model Penelitian

Pengujian ketetapan model (*Goodness off Fit*) menggunakan koefisien determinasi (r^2) total dari dua persamaan. Persamaan 1 (pertama) diperoleh nilai r^2 sebesar 0,819 dan persamaan 2 (kedua) diperoleh r^2 sebesar 0,924. Berikut adalah ketetapan model yang diperoleh dengan rumus:

$$\begin{aligned} r^2 \text{ model} &= 1 - (1 - r^2_1) (1 - r^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,934) (1 - 0,971) \\ &= 1 - (0,066) (0,029) \\ &= 0,98 \text{ atau } 98\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 98%. Artinya kontribusi model analisis jalur untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 98% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model. Dengan demikian model analisis jalur yang dihasilkan dalam pengujian ini memenuhi nilai ketetapan model yang baik karena berada di atas 70% atau mendekati angka 1, sehingga model analisis jalur ini layak untuk diinterpretasikan untuk pengujian hipotesis.

5.6 Pembahasan Penelitian *Mix Method*

5.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap *Knowledge Sharing*

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses pemimpin menginspirasi pengikutnya untuk bekerja lebih dari yang diharapkan untuk mencapai kepentingan yang lebih tinggi dari visi yang telah ditentukan bersama (Bass, 1990). Esensi dari hubungan pemimpin dan pengikut yang terjalin adalah

interaksi orang dengan level motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk keterampilan untuk mencapai tujuan bersama (Burns, 1979).

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pemimpin mampu menciptakan suasana yang mendukung terjadinya interaksi dan proses *knowledge sharing* di kalangan para petani. Pemimpin memberi perhatian khusus kepada para anggota dengan cara melakukan pendampingan dengan bertindak sebagai *coach* khususnya terkait budidaya kopi special. Selain itu, pemimpin juga memberi contoh dan menjadi panutan para petani dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin dinilai selalu terbuka dalam berbagai hal dan tidak sungkan untuk berbagi ilmu serta pengalaman. Hal tersebut membuat para petani merasa senang dapat bekerja sama dengan pemimpin.

Informan penelitian (B) menilai bahwa pemimpin merupakan sosok yang menginspirasi karena mampu memotivasi para anggota untuk bekerja dan menghasilkan produk yang lebih baik. Motivasi yang diberikan tidak hanya diucapkan secara lisan tetapi juga dipraktekkan secara langsung. Dalam prakteknya, pemimpin mengarahkan, mengamati dan mengontrol pekerjaan para petani khususnya terkait *sharing order* yang dikerjakan bersama. Hal tersebut dilakukan untuk menyamakan kualitas (*grade*) produksi kopi special yang dipesan pelanggan.

Untuk meningkatkan pengetahuan dasar para petani, pemimpin secara rutin mengutus tim yang dipilih dari para anggota untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak-pihak tertentu, seperti pemerintah ataupun swasta. Hal tersebut dilakukan agar para petani dapat belajar secara langsung dari ahlinya dan dapat mengimplementasikan pengetahuan tersebut dalam pekerjaan.

Dijelaskan lebih lanjut bahwa pemimpin juga memfasilitasi pertemuan seluruh petani pada waktu tertentu untuk berdiskusi dan saling berbagi informasi terkait pekerjaan pertanian. Momentum ini digunakan para petani untuk saling bertanya atau mengutarakan permasalahan yang dihadapi. Biasanya pemimpin dan para anggota akan memberi masukan atau tanggapan mengenai suatu permasalahan. Untuk kasus-kasus tertentu yang sulit dipecahkan bersama, pemimpin akan melakukan *follow up* permasalahan tersebut dan mendiskusikannya kepada orang atau pihak yang dianggap memiliki kecakapan dan pengetahuan yang mumpuni mengenai hal tersebut.

Pertemuan terjadwal tersebut juga digunakan pemimpin untuk memberikan semangat dan motivasi kepada para petani agar lebih aktif mencari informasi terkait kegiatan, proses produksi bahkan penerapan teknologi yang relevan yang dapat digunakan selama aktivitas pertanian. Pemimpin menilai bahwa para petani masih bersikap pasif terkait hal tersebut dan hanya menunggu informasi dan petunjuk dari pemimpin. Hal tersebut menjadi tantangan bagi pemimpin untuk menyadarkan para petani pentingnya kemandirian mencari pengetahuan terkait informasi terbaru.

Berdasarkan penjabaran tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang baik memiliki perhatian dan kepekaan terhadap isu-isu sosial yang dihadapi para anggotanya. Selain itu pemimpin mendukung serta menciptakan iklim yang kondusif bagi terjadinya proses *knowledge sharing*.

Menurut Henry Mintzberg dalam bukunya berjudul "*The Nature of Managerial Work*" (1973) dijelaskan bahwa seorang pemimpin memiliki tiga peran, yaitu peran interpersonal, peran informasional dan peran pembuat keputusan. Pada bagian ini, peran pemimpin yang relevan dengan proses *knowledge sharing* yaitu peran interpersonal dan peran informasional. Peran interpersonal adalah

peran yang mewakili sistem sosialnya ke dalam dan ke luar organisasi. Peran interpersonal dibagi menjadi tiga bagian, yaitu peran sebagai tokoh/ kepala yang berkewajiban melaksanakan sejumlah kewajiban rutin bersifat hukum dan sosial; peran sebagai pemimpin yang bertanggung jawab memotivasi dan memastikan pekerjaan para anggota berjalan dengan baik dan benar; serta peran sebagai penghubung (*liason*) untuk mempertahankan jaringan/ relasi di luar organisasi untuk mendapatkan informasi.

Peran informasional adalah peran sebagai pengumpul dan penyebar informasi dan sebagai juru bicara organisasi. peran informasional dibagi menjadi tiga bagian, yaitu peran pemonitor yang bertugas mencari dan menerima berbagai informasi (terbaru) untuk mengembangkan pemahaman organisasi dan lingkungan serta sebagai pusat informasi internal dan eksternal mengenai organisasi; peran sebagai disseminator yaitu mentransformasi informasi yang diterima dari orang luar atau bawahan ke para anggota organisasi mengenai hal-hal yang dianggap perlu diketahui oleh para anggota; dan peran sebagai juru bicara yaitu peran pemimpin untuk memberikan keterangan atau informasi kepada pihak luar terkait organisasinya.

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian di atas, didukung pula secara kuantitatif yang menunjukkan bahwa hasil analisis jalur membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Knowledge Sharing* (Y1). Hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari 12 item memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,92 sedangkan variabel *Knowledge Sharing* yang terdiri dari 9 item memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,93. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dan proses *knowledge sharing* yang dilakukan oleh Ketua Koperasi Tani Benteng Alla termasuk dalam kategori baik.

Hasil analisis inferensial yang menguji pengaruh Kepemimpinan Transofmasional (X1) terhadap *Knowledge Sharing* (Y1) menyebutkan hasil yang positif dan signifikan dengan perolehan nilai koefisien beta sebesar 0,343. Artinya bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Knowlegde Sharing* (Y1) memiliki arah yang positif dengan t_{hitung} sebesar 2,466 dan probabilitas sebesar 0,016 ($p < 0,05$) maka keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Xiao *et. al.*, (2017) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. Lebih lanjut dijelaskan bahwa sifat kharismatik yang dimiliki oleh pemimpin transformasional dapat memfasilitasi proses terjadinya *knowledge sharing* dalam organisasi. Proses tersebut dapat menimbulkan rasa saling percaya dan respek di kalangan anggota organisasi.

Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Han *et. al.*, (2016) menjelaskan hubungan kepemimpinan transformasional dengan *knowledge sharing* terjadi secara tidak langsung. Artinya terdapat hal-hal lain yang dapat memengaruhi pemimpin transformasional dalam melakukan proses *knowledge sharing*. Namun demikian, penelitian ini juga menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam proses *knowledge sharing* yang terjadi di internal organisasi.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang juga belajar secara terus-menerus dari orang lain dan mendorong orang-orang untuk saling berbagi pengetahuan dengan tujuan untuk saling memperbaiki perilaku (Kim, 2014). Dengan demikian, pemimpin dinilai mampu memaksimalkan kinerja bawahan dengan meningkatkan kepercayaan diri, komitmen kerja serta keterlibatan kerja para bawahan (Bono *et. al.*, 2003).

Ketua Koperasi Benteng Alla sebagai pemimpin para petani kopi menekankan pentingnya proses *knowledge sharing* sebagai bagian dari pembelajaran bersama untuk meningkatkan pengetahuan agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik. Proses *knowledge sharing* yang dilakukan oleh pemimpin terhadap anggotanya merupakan salah satu upaya pemimpin mentransformasi pemikiran dan perilaku anggotanya agar mampu bekerja lebih baik.

5.6.2 Pengaruh Modal Sosial terhadap *Knowledge Sharing*

Modal sosial memengaruhi kondisi yang diperlukan untuk penciptaan pengetahuan dan melakukan proses *knowledge sharing* (Nahapiet and Ghoshal, 1998). *Knowledge sharing* merupakan proses yang sistematis dalam penyampaian pesan antar individu maupun organisasi yang dapat dilakukan dengan berbagai cara, baik formal maupun informal.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pemimpin mampu menjalin hubungan dan interaksi sosial dengan berbagai pihak, baik di internal maupun eksternal organisasi. Pemimpin mampu membangun jaringan dan melakukan kerjasama dengan pihak swasta pada tingkat lokal, nasional maupun internasional. Prestasi tersebut tidak lepas dari kerja keras dan kerja sama tim antara pemimpin dan para anggota.

Pemimpin menjelaskan bahwa salah satu kunci sukses membangun jaringan adalah kepercayaan. Kepercayaan yang telah dibangun harus dijaga dengan cara menjaga komunikasi serta selalu berusaha memaksimalkan poin kerjasama. Hal tersebut juga selalu ditekankan pemimpin terhadap para anggotanya di internal organisasi.

Informan penelitian (B) menjelaskan bahwa para anggota percaya pada sosok pemimpin karena dinilai selalu bersikap terbuka dan apa adanya terhadap

setiap informasi. Pemimpin selalu mengajak serta para anggota untuk berdiskusi dan tidak menganggap para anggota tidak lebih tahu daripada dirinya. Pemimpin selalu bersikap demokratis dengan menjadi pendengar yang baik terhadap setiap keluhan atau masukan dari para anggota. Hal tersebut membuat para anggota menaruh kepercayaan penuh terhadap apa yang dikatakan dan dilakukan oleh pemimpin. Selain itu, pemimpin tidak pernah bersikap memaksakan kehendak terhadap sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.

Dalam konteks *sharing order*, pemimpin selalu berdiskusi dengan para anggota mengenai kesanggupan kelompok untuk mengambil bagian dari *sharing order* dengan melihat serta mengukur kemampuan kelompok. Proses tersebut akan diawasi langsung oleh pemimpin sebagai wujud tanggung jawabnya dalam mengarahkan para anggota.

Pemimpin menjelaskan bahwa salah satu kendala terbesar belum semua anggota petani di koperasi ingin beralih melakukan budidaya special adalah permodalan. Oleh sebab itu, pemimpin rutin mencari informasi terkait bantuan dana dari berbagai pihak baik pemerintah maupun swasta. Hingga saat ini, tercatat telah beberapa kali pemimpin menerima bantuan dana hibah untuk digunakan pada aktivitas pertanian para anggota.

Namun demikian, pemimpin selalu menekankan pentingnya membangun kemandirian finansial kepada para anggota. Caranya, para anggota harus secara aktif mencari informasi mengenai pendanaan pertanian. Keterbatasan yang dimiliki pemimpin baik secara pengetahuan, finansial maupun relasi membuat pemimpin tidak dapat membantu sepenuhnya para anggota, sehingga diharapkan kesadaran dari para petani sendiri untuk aktif mencari pendanaan.

Berdasarkan penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa modal sosial yang dimiliki pemimpin memiliki pengaruh yang baik terhadap terjadinya proses

knowledge sharing. Dengan modal sosial yang baik, pemimpin memiliki lebih banyak pengetahuan dan informasi yang didapatkan dari relasi yang dapat dibagikan kepada para anggota. Hal tersebut dapat mengembangkan potensi diri pemimpin serta masing-masing individu petani.

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian di atas, didukung pula secara kuantitatif yang menunjukkan bahwa hasil analisis jalur membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Modal Sosial (X2) terhadap *Knowledge Sharing* (Y1). Hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel Modal Sosial yang terdiri dari 18 item memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,88 sedangkan variabel *Knowledge Sharing* yang terdiri dari 9 item memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,93. Nilai tersebut menunjukkan bahwa modal sosial dan proses *knowledge sharing* yang dilakukan oleh Ketua Koperasi Tani Benteng Alla termasuk dalam kategori baik.

Hasil analisis inferensial yang menguji pengaruh Modal Sosial (X2) terhadap *Knowledge Sharing* (Y1) menyebutkan hasil yang positif dan signifikan dengan perolehan nilai koefisien beta sebesar 0,628. Artinya bahwa pengaruh Modal Sosial (X1) terhadap *Knowlegde Sharing* (Y1) memiliki arah yang positif dengan t_{hitung} sebesar 4,517 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$) maka keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aslam *et. al.*, (2013) yang menyatakan bahwa terdaapt hubungan yang positif dan signifikan antara Modal Sosial dan *Knowledge Sharing*. Penelitian ini menjelaskan bahwa interaksi sosial merupakan salah satu bagian dari modal sosial yang didalamnya terjadi proses *knowledge sharing*. Lebih lanjut dijelaskan bahwa tidak semua individu memiliki pengetahuan yang sama sehingga proses *knowledge sharing* terjadi secara alami dalam suatu organisasi. *Knowledge*

sharing merupakan salah satu upaya menjaga sumber daya pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi.

Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Zhang *et. al.*, (2017) menjelaskan hubungan modal sosial terhadap *knowledge sharing* secara tidak langsung. Penelitian ini menggunakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai variabel moderasi dalam menggambarkan pengaruh antara modal sosial terhadap *knowledge sharing*. Namun demikian, penelitian ini juga menjelaskan bahwa *knowledge sharing* merupakan interaksi sosial yang melibatkan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan antara anggota organisasi untuk meningkatkan potensi yang dimiliki.

Sebagai pemimpin, Ketua Koperasi Benteng Alla telah menjalin hubungan sosial yang baik dengan semua lapisan masyarakat. Mulai dari para anggota petani yang terdaftar maupun yang tidak terdaftar di koperasi yang dipimpinnya hingga perangkat desa maupun pejabat di tingkat kabupaten. Selain itu, pemimpin juga menjalin komunikasi dan hubungan yang baik dengan para pengusaha lokal, nasional maupun internasional untuk memasarkan produk kopi yang dihasilkan para anggotanya. *Knowledge sharing* dapat terjadi diantara individu, di dalam dan di antara tim, antara unit organisasi dan antara organisasi (Glassop, 2002). Oleh karena itu, hubungan dengan pengusaha-pengusaha tersebut merupakan bagian dari proses *knowledge sharing* yang dilakukan pemimpin agar mampu saling bertukar ide, gagasan dan informasi, sehingga pemimpin mampu mengomunikasikannya kepada para anggota. Dengan begitu, diharapkan pemahaman dan pengetahuan para anggota dapat menjadi lebih baik. Hal tersebut berarti bahwa Ketua Koperasi Benteng Alla memiliki modal sosial yang baik sebagai pemimpin.

5.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah kemampuan menggerakkan dan memengaruhi orang lain untuk berbuat sesuai yang diharapkan. Pemimpin memiliki peran yang besar dalam memengaruhi cara pandang dan pola pikir para anggota organisasi, sehingga ada kecenderungan para anggota akan mengikuti hal tersebut. Karena itulah, pemimpin transformasional dinilai mampu mengarahkan para anggota untuk menciptakan kebaruan dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pemimpin sedang *concern* terhadap peralihan budidaya asalan ke budidaya special yang dilakukan para anggota. Hal tersebut dilakukan pemimpin agar para anggota memiliki pengetahuan yang luas terkait budidaya kopi. Oleh karena itu, pemimpin berharap seluruh anggota koperasi tani dibawah kepemimpinannya mengetahui dengan baik proses budidaya special. Menyoal para petani akan lebih dominan memproduksi kopi asalan atau kopi special tidak menjadi masalah bagi pemimpin, sepanjang para anggota telah paham kedua proses budidaya tersebut. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya pemimpin menyejahterakan kehidupan para anggota petani.

Informan penelitian (B) menyatakan tidak keberatan terhadap sosialisasi budidaya kopi special yang dilakukan oleh pemimpin. Para petani menyambut baik hal tersebut, meskipun tidak semua petani tertarik untuk ikut mencoba menerapkan karena prosesnya sulit dan rumit. Namun, diakui informan bahwa hal tersebut sebenarnya menjadi tantangan tersendiri bagi kelompok dan pribadi mereka untuk melakukan budidaya special, apalagi harga yang ditawarkan lebih besar berkali lipat jika dibandingkan dengan kopi asalan.

Pemimpin membenarkan bahwa harga jual kopi special memang jauh lebih tinggi dibanding kopi asalan. Untuk beberapa pelanggan, mereka masih rutin memesan kopi asalan dalam jumlah yang sangat besar sehingga para petani masih harus terus fokus mengerjakan permintaan tersebut. Diakui pemimpin bahwa jumlah permintaan kopi special setiap tahun juga terus mengalami peningkatan. Kenyataan tersebut yang membuat pemimpin merasa perlu menyosialisasikan kopi special kepada seluruh petani kopi di organisasinya agar koperasi juga mampu memenuhi permintaan kopi special.

Dijelaskan pemimpin bahwa pihaknya membuat beberapa program guna menyukseskan sosialisasi budidaya kopi special, yaitu membuat program *Coffe Learning Center (CLC)* yaitu program yang menggunakan kebun milik para petani yang dipilih secara bergilir untuk menjadi pusat pembelajaran dan praktek terhadap budidaya kopi. Dengan begitu diharapkan para petani dapat melihat belajar dan melihat langsung setiap tahapan prosesnya. Selain itu ada juga program *Suistanaible Coffe* mengenai penanganan kopi dari hulu ke hilir. Hal tersebut bertujuan agar para petani tidak hanya mengetahui proses budidaya kopi tetapi juga penanganan dan mata rantai distribusi kopi hingga sampai ke tangan konsumen serta mengetahui pengaruh besar kopi terhadap *trend* gaya hidup masa kini.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan kebaruan-kebaruan yang dapat memberi dampak bagi lingkungan sekitar. Kebaruan tersebut harus mampu disosialisasikan dengan baik sehingga seluruh elemen yang terlibat dapat memaksimalkan dan mengimplementasikannya dengan baik.

Seperti yang telah dibahas pada bagian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *knowledge sharing* sebelumnya mengenai peran

pemimpin menurut Henry Mintzberg (1973), salah satu peran lainnya yaitu peran pemimpin sebagai pembuat keputusan yaitu berperan dalam proses pembuatan keputusan berdasarkan informasi yang diperoleh. Seperti diketahui bahwa informasi bukan akhir dari segalanya tetapi merupakan dasar pembuatan keputusan. Peran ini dibagi menjadi empat, yaitu peran sebagai wirausaha yang mencari peluang dalam organisasi dan lingkungannya dan memprakarsai proyek-proyek perbaikan untuk menciptakan perubahan; peran sebagai penyelesaian gangguan yaitu bertanggung jawab atas tindakan dan melakukan koreksi jika organisasi menghadapi gangguan yang tidak diprediksi secara tiba-tiba atau sebagai wujud tanggung jawab dari tindakan yang dilakukan untuk stabilitas organisasi; peran pembagi sumberdaya yaitu bertanggung jawab terhadap semua jenis alokasi sumber daya yang dimiliki organisasi; serta peran sebagai negosiator yaitu bertanggung jawab mewakili organisasi terkait negosiasi dengan pihak lain.

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian di atas, didukung pula secara kuantitatif yang menunjukkan bahwa hasil analisis jalur membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Inovasi (Y2). Hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari 12 item memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,92 sedangkan variabel Inovasi yang terdiri dari 7 item memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,8. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan inovasi yang dilakukan oleh Ketua Koperasi Tani Benteng Alla termasuk dalam kategori baik.

Hasil analisis inferensial yang menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Inovasi (Y2) menyebutkan hasil yang positif dan signifikan dengan perolehan nilai koefisien beta sebesar 0,209. Artinya bahwa

pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Inovasi (Y2) memiliki arah yang positif dengan t_{hitung} sebesar 2,167 dan probabilitas sebesar 0,033 ($p < 0,05$) maka keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Khalili (2016) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi. Penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki peranan penting dalam menciptakan kreativitas dan inovasi yang terjadi dalam organisasi. Kreativitas muncul karena pemimpin memberikan kesempatan agar anggota organisasi mampu mengembangkan diri dan mengatasi permasalahan secara mandiri. Dengan demikian, kepercayaan diri akan timbul dan pemikiran-pemikiran baru yang inovatif akan tercipta.

Selanjutnya penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan Zuraik *et. al.*, (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan mampu menciptakan iklim organisasi dan menentukan arahnya. Ketika para anggota diberikan kebebasan untuk mengeksplorasi kemampuannya, maka akan menciptakan pemikiran dan ide-ide baru yang mendorong terjadinya inovasi di internal organisasi. Pemimpin transformasional, dengan karisma yang dimilikinya dinilai mampu memengaruhi para anggota untuk lebih percaya diri dan bersifat inovatif.

Inovasi yang terjadi di kalangan petani kopi di Desa Benteng Alla masih sebatas inovasi proses dan inovasi teknologi sederhana. Inovasi proses terletak dari proses penerapan budidaya kopi yang sebelumnya menggunakan budidaya asalan menjadi budidaya special. Hal tersebut tidak lepas dari peran aktif pemimpin transformasional dalam mensosialisasikan hal tersebut sehingga diharapkan inovasi tersebut mampu memberikan nilai tambah bagi produk yang dihasilkan.

Tantangan seorang pemimpin transformasional salah satunya adalah memperkenalkan kebaruan kepada para anggotanya. Kebaruan tersebut semisal, penggunaan teknologi sederhana yang dapat diterapkan dalam proses produksi. Hal tersebut bertujuan untuk memudahkan kinerja para petani. Tetapi hal tersebut tidak dapat langsung diterapkan di kalangan petani karena masih memiliki beberapa kendala terutama terkait modal yang terbatas.

5.6.4 Pengaruh Modal Sosial terhadap Inovasi

Modal sosial terjadi karena adanya suatu ikatan emosional antar individu. Kesamaan ini yang membentuk hubungan dan interaksi yang akan memengaruhi perilaku individu. Kesuksesan inovasi salah satunya karena faktor jaringan sosial dan modal sosial (Lewrick *et. al.*, 2010).

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa modal sosial yang dimiliki pemimpin dalam hal ini hubungan dengan relasi memengaruhi informasi terkini yang didapatkan oleh pemimpin. Informasi tersebut digunakan sebagai dasar penciptaan perubahan.

Informan penelitian (B) menjelaskan bahwa hubungan baik yang dijalin pemimpin dengan pihak swasta memberikan dampak yang positif terhadap kelangsungan inovasi pada proses budidaya kopi special. Berkat relasi tersebut, koperasi melalui pemimpin banyak menerima bantuan dana hibah untuk pengadaan alat-alat pertanian. Selain itu, pemimpin juga mendapatkan bantuan peralatan berupa plastic UV yang digunakan untuk proses penjemuran kopi special.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa meskipun belum terjadi pemerataan terhadap peralatan pertanian yang lebih baik, tetapi informan mengaku sering mendapat bantuan dari kelompok lain yang telah memiliki peralatan yang cukup. Intinya informan menilai bahwa hubungan kelompok yang satu dengan kelompok

yang lain dalam internal organisasi terjalin dengan baik sehingga mereka mampu bekerja sama dan saling membantu saling berbagai hal, termasuk pinjam meminjam prasarana pertanian.

Hal tersebut dibenarkan oleh pemimpin mengingat belum semua kelompok tani memiliki akses terhadap peralatan pertanian yang baik. Namun, ditekankan pemimpin bahwa pinjam meminjam yang terjadi diantara kelompok tersebut tidak dapat berlangsung terus menerus karena setiap kelompok juga memerlukan peralatan tersebut untuk aktivitas pertaniannya. Oleh karena itu pemimpin menghimbau kepada para anggota untuk melakukan inisiatif-insiatif dalam menghimpun dana untuk pengadaan peralatan pertanian tersebut.

Pemimpin menyadari bahwa inovasi yang dilakukannya masih sulit terealisasi secara utuh karena terkendala beberapa hal. Tetapi hal tersebut tidak menyurutkan niat para anggota untuk belajar mengenai budidaya special. Kepercayaan yang diberikan para anggota menjadi motivasi ekstrinsik bagi pemimpin untuk melakukan hal-hal baru untuk perubahan yang lebih baik bagi para anggotanya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa modal sosial yang dimiliki pemimpin memengaruhi proses inovasi yang dilakukan. Semakin baik hubungan yang terjalin dengan relasi, semakin banyak pula informasi yang dapat pemimpin peroleh dari relasi. Hal tersebut digunakan pemimpin untuk menciptakan kebaruan-kebaruan yang mempermudah aktivitas pertanian para anggota.

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian di atas, didukung pula secara kuantitatif yang menunjukkan bahwa hasil analisis jalur membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Modal Sosial (X2) terhadap Inovasi (Y2). Hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel Modal Sosial yang terdiri

dari 18 item memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,88 sedangkan variabel Inovasi yang terdiri dari 7 item memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,8. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Modal Sosial dan inovasi yang dilakukan oleh Ketua Koperasi Tani Benteng Alla termasuk dalam kategori baik.

Hasil analisis inferensial yang menguji pengaruh Modal Sosial (X2) terhadap Inovasi (Y2) menyebutkan hasil yang positif dan signifikan dengan perolehan nilai koefisien beta sebesar 0,279. Artinya bahwa pengaruh Modal Sosial (X2) terhadap Inovasi (Y2) memiliki arah yang positif dengan t_{hitung} sebesar 2,694 dan probabilitas sebesar 0,009 ($p < 0,05$) maka keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Perez *et. al.*, (2015) yang menyatakan bahwa pada dasarnya hubungan yang dimiliki seseorang merupakan interaksi sosial antara individu maupun kelompok. Penelitian ini menggunakan dimensi *bonding and bridging* sebagai dimensi modal sosial. Kombinasi dari dimensi ini dinilai mampu menjembatani inovasi yang terjadi dalam organisasi.

Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Camps and Marques (2013) menjelaskan bahwa modal sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan melalui peran *innovations enablers*. *Innovation enablers* merupakan seperangkat kemampuan yang secara positif melakukan mediasi hubungan antara modal sosial dan pengembangan kemampuan inovasi. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa modal sosial merupakan salah satu kunci mengatasi kompleksitas dan resiko yang mungkin dapat timbul dari pengelolaan proses inovasi karena merupakan sumber daya aktual dan potensial dari jaringan hubungan yang dimiliki seorang individu.

Sebagai seorang pemimpin, modal sosial merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki untuk memajukan organisasi yang dipimpinnya. Ketua

Koperasi Benteng Alla dinilai memiliki modal sosial yang baik dengan hubungan dan interaksi sosial yang terjaga. Hal tersebut menjadi salah satu faktor, pemimpin mampu bersikap inovatif. Meskipun inovasi yang dilakukan bersifat sederhana tetapi para petani merasa terbantu dengan pemanfaatan tersebut.

5.6.5 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Inovasi

Kemampuan *knowledge sharing* dan proses yang terjadi di dalam organisasi dapat memengaruhi inovasi organisasi. Semakin baik proses *knowledge sharing* yang dilakukan secara konsisten dan terus menerus oleh para anggota organisasi maka kecenderungan untuk bersikap inovatif akan semakin besar.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa proses *knowledge sharing* yang terjadi antara pemimpin dan para anggota mampu menciptakan sinergi untuk terciptanya inovasi. Interaksi yang dilakukan sebagai bagian dari proses *knowledge sharing* memengaruhi pola pikir dan secara kreatif mampu memunculkan ide baru.

Informan penelitian (B) menjelaskan bahwa hubungan yang terjalin didukung oleh interaksi yang terjadi antara pemimpin dan para anggota membuat para anggota menaruh kepercayaan terhadap pemimpin sehingga ketika pemimpin hadir untuk memperkenalkan budidaya kopi special yang masih awam dikalangan para anggota, mereka dapat menerima dan menyambut baik hal tersebut. Meskipun tidak dipungkiri bahwa dalam proses sosialisasi tersebut beberapa anggota memutuskan untuk belum ingin bergabung dan menjadi mitra koperasi memenuhi permintaan kopi special. Hal tersebut lumrah mengingat pemimpin dengan segala keterbatasan yang dimilikinya tidak akan mampu memengaruhi seluruh pihak secara langsung. Oleh karena itu, ketika pemimpin menyosialisasikan hal tersebut, para anggota yang menunjukkan ketertarikannya

bergabung dan mencoba mempelajari budidaya special akan mendapat perhatian khusus dari pemimpin.

Melihat antusiasme para anggota dalam belajar budidaya kopi special, maka pemimpin menjelaskan bahwa pihaknya tidak ingin melewatkan kesempatan tersebut dan segera menyusun program-program yang pro terhadap antusiasme para anggotanya. Hal tersebut bertujuan agar semangat belajar yang ditunjukkan para anggota bisa terus dapat terjaga.

Keberhasilan program CLC dan *sustainable coffe* yang dilakukan pemimpin selama beberapa tahun terakhir tidak lepas dari kerja sama para anggota petani kopi. Mereka secara sadar dan tanpa paksaan terlibat dan selalu memberikan masukan di forum CLC tersebut. Bagi para anggota, belajar praktek langsung di lapangan lebih mudah dipahami daripada mereka harus duduk di forum formal dan mendengarkan penjelasan. Hal tersebutlah yang menjadi dasar pemimpin menjalankan program CLC.

Diakui pemimpin bahwa *knowledge sharing* penting untuk pengembangan diri secara individu, kelompok maupun organisasi. *Knowledge sharing* bertindak sebagai pemantik kreativitas yang dapat melahirkan ide-ide baru. Seperti diketahui bahwa pemahaman dan pengetahuan setiap individu pasti berbeda, maka disinilah pentingnya *knowledge sharing* untuk saling memberikan informasi dan menyebarkan pengetahuan yang berguna bagi banyak orang.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik *knowledge sharing* seseorang, maka kemampuan berpikirnya akan semakin kreatif. Kreativitas tersebut akan melahirkan hal-hal baru yang sifatnya memudahkan pekerjaan dan memaksimalkan kinerja.

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian di atas, didukung pula secara kuantitatif yang menunjukkan bahwa hasil analisis jalur membuktikan adanya

pengaruh positif dan signifikan antara *Knowledge Sharing* (Y1) terhadap Inovasi (Y2). Hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel *Knowledge Sharing* yang terdiri dari 9 item memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,93 sedangkan variabel Inovasi yang terdiri dari 7 item memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,8. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* dan Inovasi yang dilakukan oleh Ketua Koperasi Tani Benteng Alla termasuk dalam kategori baik.

Hasil analisis inferensial yang menguji pengaruh *Knowledge Sharing* (Y1) terhadap Inovasi (Y2) menyebutkan hasil yang positif dan signifikan dengan perolehan nilai koefisien beta sebesar 0,508. Artinya bahwa pengaruh *Knowledge Sharing* (Y1) terhadap Inovasi (Y2) memiliki arah yang positif dengan t_{hitung} sebesar 6,934 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$) maka keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kamasak *et. al.*, (2010) yang menyatakan bahwa proses *knowledge sharing* yang dilakukan memungkinkan organisasi untuk lebih inovatif. Hal ini karena pengetahuan dan pengalaman setiap individu berbeda sehingga bila diselaraskan akan mampu menciptakan kebaruan.

Selanjutnya penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wang *et. al.*, (2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *knowledge sharing* dan inovasi. Penelitian ini menekankan pentingnya kemampuan menyerap informasi yang baik sehingga proses *knowledge sharing* dapat terjadi secara seimbang dan tepat sasaran. Dengan demikian, inovasi dapat tercipta dengan baik.

Ketua Koperasi Benteng Alla dengan kepemimpinan transformasionalnya juga perlu menjaga kualitas *knowledge sharing* yang dimilikinya. *Knowledge sharing* yang dilakukan pemimpin kepada para anggota dinilai para petani sebagai media untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan tambahan yang

tidak diketahuinya. Hal tersebut dapat menjadi bahan diskusi sehingga pemahaman mereka dapat lebih bertambah, sehingga dapat menciptakan dan menerima kebaruan yang diterapkan di organisasi.

5.7 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan uraian hasil penelitian di atas, maka penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya sebagai berikut:

1. Proses penelitian ini dilakukan bukan pada waktu musim panen kopi yaitu bulan April, sehingga peneliti tidak memiliki kesempatan untuk melihat dan mengamati langsung proses pasca panen kopi special maupun kopi asalan;
2. Pengumpulan data kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan kepada petani kopi sebagai responden maka perlu menyesuaikan antara instrumen dan responden.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat dinyatakan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

6.1.1 Penelitian Kualitatif

1. Kepemimpinan Transformasional yang terjadi di Koperasi Tani Benteng Alla dinilai sudah cukup baik. Dalam konteks petani, pemimpin dinilai mampu memberikan perhatian khusus kepada para petani dalam kapasitasnya untuk mengembangkan potensi diri masing-masing petani. Pemimpin merupakan sosok inspirasional yang mampu memotivasi bawahannya untuk bekerja sesuai yang diharapkan. Selain itu, pemimpin juga mampu bertindak sebagai panutan dengan memberi contoh kepada para bawahan dalam bersikap dan berperilaku;
2. Modal sosial merupakan salah satu sumber daya krusial yang harus dimiliki oleh pemimpin transformasional. Dalam konteks ini, pemimpin dinilai memiliki modal sosial yang mumpuni dalam membangun jaringan dengan berbagai kalangan. Pemimpin dinilai memiliki kepercayaan dari pihak eksternal maupun internal organisasinya;
3. Kepemimpinan yang didukung oleh modal sosial yang baik dapat memengaruhi proses *knowledge sharing* yang terjadi antara pemimpin dan para petani. Faktor paling besar pengaruhnya yaitu kepercayaan yang dimiliki para petani kepada pemimpinnya, sehingga proses *knowledge sharing* dapat

terjalin dengan baik. Dalam konteks ini, tujuan pemimpin melakukan *knowledge sharing* yaitu untuk mengarahkan pada perubahan pembaruan yang lebih baik.

6.1.2 Penelitian Kuantitatif

1. Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *Knowledge Sharing* (Y1). Hal ini berarti bahwa jika kepemimpinan transformasional yang dimiliki pemimpin baik, maka dapat meningkatkan proses *Knowledge Sharing* yang terjadi dalam organisasinya.
2. Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa variabel Modal Sosial (X2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *Knowledge Sharing* (Y1). Hal ini berarti bahwa jika modal sosial yang dimiliki seorang pemimpin baik, maka dapat memengaruhi serta meningkatkan kemampuan *knowledge sharing* pemimpin tersebut.
3. Hasil penelitian hipotesis 3 menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Inovasi (Y2). Hal ini berarti bahwa jika kepemimpinan transformasional yang dimiliki seorang pemimpin baik, maka pemimpin tersebut dapat semakin inovatif.
4. Hasil penelitian hipotesis 4 menunjukkan bahwa variabel Modal Sosial (X2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Inovasi (Y2). Hal ini berarti bahwa jika modal sosial yang dimiliki seorang pemimpin baik, maka dapat memengaruhi dan meningkatkan inovasi yang dapat dilakukan pemimpin tersebut.

5. Hasil penelitian hipotesis 5 menunjukkan bahwa variabel *Knowledge Sharing* (Y1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Inovasi (Y2). Hal ini menunjukkan bahwa jika proses *knowledge sharing* yang dilakukan seorang pemimpin baik, maka dapat memengaruhi dan meningkatkan inovasi yang dapat dilakukan oleh pemimpin tersebut.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi petani kopi dan juga bagi peneliti selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

6.2.1 Saran Bagi Petani Kopi

1. Petani diharapkan aktif mencari informasi terbaru mengenai kegiatan, proses produksi, penerapan teknologi serta bantuan dana pertanian yang dilakukan oleh pihak-pihak seperti pemerintah maupun swasta agar dapat mengembangkan pengetahuan dan mempermudah kinerja pertanian;
2. Untuk kemandirian finansial organisasi, para petani diharapkan merancang sebuah program swadaya bersama para petani lain untuk menghimpun dana yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan bersama prasarana pertanian yang dapat mempermudah kinerja pertanian;
3. Petani diharapkan berusaha mengimplementasikan arahan/ petunjuk yang diberikan oleh pemimpin agar dapat memaksimalkan kinerja pertanian serta memberikan hasil yang lebih menguntungkan.

6.2.2 Saran Bagi Pemerintah Kabupaten

1. Pemerintah diharapkan memberikan alokasi dana bantuan kepada para petani untuk pengembangan produksi kopi. Mengingat bahwa kopi merupakan salah satu komoditi unggulan khususnya bagi Kabupaten Enrekang dan umumnya bagi Sulawesi Selatan;
2. Rutin melakukan pelatihan atau *workshop* pertanian bagi para petani untuk meningkatkan *skill* dengan mendatangkan para ahli dari berbagai daerah;
3. Membantu koperasi menjalin kerjasama dengan berbagai pihak baik pada tingkat nasional maupun internasional.

6.2.3 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian yang telah ada dengan menambahkan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini dan memperluas objek kajian;
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti secara utuh proses dari hulu ke hilir produksi kopi sehingga informasi mengenai peran kepemimpinan transformasional dapat diketahui secara lebih jelas dan terperinci.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Anak Agung Putu. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. UB Press: Malang.
- Ahmahamid *et. al.*, 2010. *Effect of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage*. International Journal of Management, Vol. 27, No. 3, Part 1 Dec 2010, pp. 378-404.
- Alma, Buchari. 2001. *Kewirausahaan*. Alfabeta: Bandung.
- Andriani Nurita. 2009. *Modal Usaha, Kualitas Informasi dan Kompetensi Pemasaran dalam Hubungannya dengan Kinerja Pemasaran (Studi pada Industri Kecil dan Menengah Garmen di Jawa Timur)*. Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Anggita Tiara. 2013. *Dukungan Modal Sosial dalam Kolektivitas Usaha Tani untuk Mendukung Kinerja Produksi Pertanian (Studi Kasus: Kabupaten Karawang dan SUbang)*. Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota, Vol. 24 No. 3, Desember 2013, hlm. 203-226.
- Arikunto. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rieneka Cipta: Jakarta.
- Aslam Harris, Shahzad Khuram, Syed Aly Raza, Ramish Asher. 2013. *Social Capital and Knowledge Sharing as Determinants of Academic Performance*. Institute of Behavioral and Applied Management. University of Management and Technology. pp. 25-41.
- Avermaete *et. al.*, 2003. *Determinants of Innovation in Small Food Firms*. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 8-17.
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*. Edisi Pertama. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Barney, J.B. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Belem *et. al.*, (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kemandirian GAPOKTAN*. JSEP, Vol. 7 No. 2, November 2014.
- Bennis, Warren and Goldsmith, Joan. 1994. *Learning to Lead: A Workbook on Becoming Leader*. New York: Addison_Wesley Publishing.
- Bennis, Warren and Nanus, Burth. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Change*. New York: Harper & Row.

- Binarto R., Ardianti R. 2013. Analisis Modal Sosial dan *Entrepreneurial Leadership* Pengusaha Mikro dan Kecil di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen* Vol. 1, No. 3, 2013.
- Bolton B., and Thompson J. 2004. *Entrepreneur Talent, Temperament, Technique* (2nd ed). London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bourdieu, P., and Wacquant L, 1992. *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago. University of Chicago Press.
- Brass, D.J and Krackhardt, D. 1999. *The Social Capital of 21st Century Leaders*. In J. G. Hung & R. L., Phillips (Eds). *Out of the Box Leadership*: pp. 179-194, Stamford, CT: JAI Press.
- Burt. R. S. 1992. *Excerpt from The Social Structure of Competition, in Structure Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA and London: Harvard University.
- Camps Susanna, Marques Pilar. 2013. *Exploring How Social Capital Facilitates Innovation: The Role of Innovation enablers*. Published by Elsevier.
- Clark and Collins. 2005. *Strategic Human Resources Practise, Top Management Team Social Network and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage*. *Academy Mangement Journal*, 46 (6), pp. 740-751.
- Coleman, J. 1988. *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Socilogy*, 94, Supplement, pp. 95-120.
- , 1990. *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J., and Kleinschmidt, E.J. 1991. *Best Practices for Managing R and D Portfolios: Research*. *Technology Management*, pp. 20-33.
- Creswell John. 2010. *Research Desaign Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Edisi Ketiga. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- D'Intino, R.S., et. al., 2008. *Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector. Paradox or Possibility?*, *Public Administration*, Vol. 86, No. 4, pp. 987-1008.
- , 2007. *Self-Leadeship: A Process for Entrepreneurial Success*. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13 (4): pp. 105-120.
- Darroch J., 2005. *Knowledge Management, Innovation and Firm Performance*. *Journal of Knowledge Management*, pp. 101-115.
- Darling et. al., 2007. *Enhancing Contemporary Entrepreneurship: A Focus on Management Leadership*. *European Business Review*, Vol. 19 Issue: 1 pp. 4-22.

- David, E. Rye. 1996. *Tools for Executive: The Vest Pocket Entrepreneur*. Alih Bahasa: Hadyana. Prenhallindo: Jakarta.
- Day, G.S., and Wensley R. 1988. *assessing Advantage: A Framework for Diagnostic Competitive Superiority*. Journal of Marketing, Vol. 52, April, pp. 1-20.
- Deming, W.E. 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*. M.I.T. Center for Advanced Engineering Study.
- Djamereng A. 2012. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Implementasi Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Kecil Pengolahan Jus Markisa Di Kota Makassar). Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Doh, S. and Zolnik, E.J. 2011. *Social Capital and Entrepreneurship: An Explanatory Analysis*. African Journal of Business Management. Vol. 5 (12), pp. 4961-4875.
- Eidizadeh et. al., 2017. *Analyzing the Role of Business Intelligence, Knowledge Sharing and Organizational Innovation on Gaining Competitive Advantage*. Journal of Workplace Learning, Vol. 29 Issue: 4
- Ekowati, Vivin. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Disertasi Ilmu Manajemen. Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Famoso et. al., 2013. *The Role of Internal Social Capital in Organisational Innovation. An Empirical Study of Family Firms*. *European Management Journal*. Published by Elsevier.
- Ferdinand, A. 1999. *Strategic Pathways Towards Sustainable Competitive Advantage*. DBA Thesis, Southern Cross University, Australia.
- Fernald, Liloyd W., Solomon Jr., George T., Tarabishy, Ayman. 2005. *A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership*.
- Galli. 2011. *How to Build Social Capital with Leadership Development: Lessons from an Explorative Case Study of a Multibusiness Firm*. *The Leadership Quarterly* 23, pp. 176-201. Published by Elsevier.
- Gemina et. al., 2013. Keunggulan Bersaing Koperasi Berkaitan dengan Penerapan *Intellectual Capital*, Manajemen Keanggotaan dan Partisipasi Anggota (Studi pada Jenis Usaha Koperasi Kota Bogor). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 15, No. 2, September 2013. Pp. 191-204.
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard and McKee Annie. 2004. *Primal Leadership: Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Gramedia: Jakarta.

- Golmoradi & Ardabili. 2016. *The Effect of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 230 (2016) pp. 372-378.
- Gudono. 2012. Analisis Data Multivariat. Edisi Kedua. BPFE-Yogyakarta: Yogyakarta.
- Gupta *et. al.*, 2004. *Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct*, *Journal of Business Venturing*. Elsevier Inc., 19, pp. 241-260.
- Han Seung Hyun, Seo Gaeun, Yoon Seung Won, Yoon Dong-Yeal. 2016. *Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Mediating Roles of Employee's Empowerment, Commitment, and Citizenship Behaviour*. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 28 Issue: 3, pp. 130-149.
- Hansen, S., and Avital, M. 2005. *Share and Share a Like: The Social and Technological Influences on Knowledge Sharing Behavior*. *Sprouts: Working Papers on Information Environments, System and Organizations* 5 (1): 1-19.
- Harrison Christian, Burnard Kevin, Paul Stuart. 2017. *Entrepreneurial Leadership in A Developing Economy: A Skill-Based Analysis*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Hasson, F. and Monsted, M. 2008. *Research Leadership as Entrepreneurial Organizing for Research*. *Higher Education*. Vol. 55, No. 6, pp. 651-670.
- Hayes R., Pisano G., Upton D., and Wheelwright S., 2005. *Operation, Strategy and Technology Pursuing the Competitive Edge*. John Wiley and Sons, Inc. Danvers.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 2011. *Manajemen Personalia* Edisi 4. Yogyakarta: BPFE.
- Higon. 2011. *The Impact of ICT on Innovation Activities: Evidence for UK SMEs*. *International Small Business Journal*, 30(6), 684-699.
- Huda *et. al.*, 2014. Pengembangan Daya Saing Daerah Kabupaten/ Kota di Provinsi Jawa Timur Berdasarkan Potensi Daerahnya. *Jurnal Teknik Pomits*, Vol. 3., No. 2, (2014) ISSN: 2337-3539 (2301-9271).
- Ichijo Kazuo and Nonaka Ikujiro. 2007. *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. Oxford University Press.
- Iskandar Dina Trisiana. 2016. Evaluasi Program Pembinaan dan Pengembangan Industri Kecil dan Menengah (Studi Pada Dinas Industri Perdagangan Koperasi dan UKM Pemerintah Kabupaten Ponorogo). Tesis Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Kekhususan Perencanaan Pembangunan Daerah. Pascasarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

- Istanto Yuni. 2010. Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing dan *Positioning* terhadap Kinerja (Survey pada Koperasi Serba Usaha Di Kabupaten Yogyakarta). Buletin Ekonomi, Vol. 8, No. 2, Agustus 2010, hal. 124-135.
- Jensen, Susan M and Luthans, Fred. 2006. *Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employee's Attitudes. Leadership and Organization Development Journal* 27 (8): pp 646-666.
- Jong, De and Den Hartog. 2008. *Innovative and Work Behavior: Measurement and Validation Amsterdam: EIM Business.*
- Kaasa A. 2007. *Effects of Different Dimentions of Social Capital on Innovation: Evidence from Europe at The Regional Level. Tartu University Press. Tecnovation* 29, pp. 218-233.
- Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Provinsi Sulawesi Selatan Februari 2017. Diterbitkan oleh Bank Indonesia.
- Kamasak Rifat, Bulutlar Fusun. 2010. *The Influence of Knowledge Sharing on Innovation. European Business Review*, Vol. 22. Issue: 3, pp. 306-317. EmeraldInsight.
- Kansikas *et al.*, 2011. *Entrepreneurial Leadership and Familiness as Resources for Strategic Entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 18 No. 2, 2012 pp. 141-158. Published by Emerald.
- Kashi F., & Afsari Ali. 2014. *The Impact of Social Capital on Innovation in Selected Countries. Iranian Journal of Economic Studies. Vol. 3, No. 2, Fall 2014, 81-98.*
- Khalili Ashkan. 2016. *Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation, and Innovationn-Supportive climate. Management Decision, Vol. 54.* Published by Emerald Insight.
- Khan *et. al.*, 2013. *The Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage. European Journal of Applied Sciences* 5 (2): 53-61, 2013. ISSN 2079-2077. IDOSI Publications, 2013.
- Khotimah. 2011. Perumusan Strategi Bagi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Untuk Meraih Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Universitas Merdeka Malang). Program Magister Manajemen, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Kotler, Philip and Amstrong. 2003. *Manajemen Pemasaran*, Edisi: Kesembilan. PT Indeks Gramedia: Jakarta.
- Kotter, John. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management.* New York: The Free Press.

- Kuncoro Wuryanti dan Suriani W. 2015. Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Journal of economics*.
- Kuratko, D.F. 2007. *Entrepreneurial Leadership in the 21st Century*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, Vol. 13, No. 4: pp. 1-11.
- Kwon Seok-Woo and Arenius Pia. 2010. *Nations of Entrepreneurs: A Social Capital Perspective*. *Journal of Business Venturing* 25 (2010) 315-330. Published by Elsevier.
- Lance Bram. 2012. *Social Capital Theory*. Published by Amsterdam University Press.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Institusi Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2016.
- Lava Albert. 2011. Pengaruh Strategi *Resources-Based* dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) pada Usaha Oleh-Oleh Makanan Khas Kota Probolinggi. Program Magister Manajemen, Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Lee, D.Y and Tsang, E.W.K. 2001. *The Effect of entrepreneurial Personality. Background and Network Activities on Venture Growth*. *Journal of Management Studies*. Vol. 38, No. 4, pp. 583-602.
- Lee J.S and Hsieh C. 2010. *A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage*. EABR & ETLC Conference Proceedings.
- Lewrick, Michael., Omar, Maktoba., Raeside, Robert., Sailer, Klaus. 2010. *Education Entrepreneurship and Innovation: "Management Capabilities for Sustainable Growth and Success"*. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, (6) 1.
- Li Mingxiang. 2012. *Social Network and Social Capital in Leadership and Management Research: A Review of Causal Methods*. *The Leadership Quarterly*. Published by Elsevier.
- Li, S., Ragu Nathan B., and Subba Rao. 2006. *The Impact of Supply Chain Management Practise on Competitive Advantage and Organizational Performance*. *Omega*, 34 (1), pp. 107-124.
- Li Yao et al., 2016. *Social Capital, Portfolio Management Capability and Exportory Innovation: Evidence from China*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 31 Issue: 6, pp. 794-807. Published by Emerald.
- Lin, Nan. 2007. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press: Cambridge.

- MacGregor J., Burns. 1998. *Transactional and Transformational Leadership*. In Hicman, Gill Robinson, Editor *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*. Sage Publications: London.
- Mahardiana. 2011. Pengaruh Karakteristik Pribadi Wirausahawan, Motivasi dan Komitmen Kerja terhadap Kepemimpinan dan Keberhasilan Usaha (Studi Empiris pada Pengusaha Kecil Bidang Konstruksi Di Sulawesi Tengah). <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/32299>
- Mayana R. F. 2004. *Perlindungan Desain Industri di Indonesia dalam Era Perdagangan Bebas*. PT. Grasindo: Jakarta.
- Media Indonesia. 2010. *One Village One Product* Menjadi Gerakan Nasional. harian Media Indonesia Edisi 16 November 2010.
- Meredith, Geaffrey G., Nelson R.E., and Neck P.A., 1996. *Kewirausahaan Teori dan Praktek*. PT Pustaka Binaman Presindo: Jakarta.
- Miner J.B. 1996. *Role of Entrepreneurial Task in Growth of Technologically Innovative Firm*. journal Applied Psychology. Vol. 74, No. 4.
- Mowen John., Minor Michael. 2002. *Perilaku Konsumen*. Jilid Kedua. Erlangga: Jakarta.
- Muchtar, Haryanto. 2009. *Peran Modal Sosial di Indonesia dalam Pembangunan*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Muin, Sri Ardianti. 2013. *Kajian Kemampuan Usaha dan Modal Sosial serta Implikasinya terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Sektor Industri Di Sulawesi Selatan*. Aseets Vol. 3 No. 1 Tahun 2013.
- Muthmainah et. al., 2014. *Peran Kepemimpinan Kelompok TAni dan Efektivitas Pemberdayaan Petani*. Jurnal Sosiologi Pedesaan. ISSN: 2302-7517, Vol. 02, No. 03.
- Nahapiet Janine and Ghoshal S., 1998. *Social Capital, Intellectual Capital and Organizational Advantage*. *Academy of Management Review*, 1998. Vol., 23, No. 2 pp. 242-266.
- Ngah R., Jusoff Kamaruzaman. 2009. *Tacit Knowledge Sharing and SMEs Organizational Performance*. *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 1, No. 1, 216-220.
- Nonaka I and Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka I et. al., 2008. *Managing Flow A Process Theory of The Knowledge-Based Firm*. Palgrave Macmillan Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York, N.Y 10010.

- Nugrawati S., 2016. Kopi Kalosi Enrekang dalam Branding Kopi Toraja (Analisis Komunikasi Pemasaran Produk Lokal Pertanian Sulawesi Selatan). Thesis Sosial Politik Universitas Hasanuddin Makassar.
- Nugroho Edi P, dan Elisaprati R. 2002. Membangun Karakter Bangsa Pasca Krisis. Jurnal Telaah Bisnis, Vol. 3 No. 2. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Nurwati. 2010. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara). Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen. Pascasarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya, Malang.
- O'Regan *et. al.*, 2006. *Fast Tracking Innovation in Manufacturing SMEs*. Technovation 26 (2) (2006) pp. 251-261.
- Ou *et. al.*, 2015. *Social Capital and Dynamic Capability Driving Competitive Advantage: The Moderating Role of Corporate Governance*. International Business Research; Vol. 8, No. 5; 2015. ISSN: 1913-9004. Published by Canadian Center of Science and Education.
- Pardede, Ratlan dan Manurung. 2014. Analisis Jalur (*path Analysis*): Teori dan Aplikasi dalam Riset Bisnis. Rineka Cipta: Jakarta.
- Pasaribu Sahat. 2011. Pengembangan Agro-Industri Pedesaan dengan Pendekatan *One Village One Product (OVOP)*. Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Bogor.
- Pasolong. 2012. Metode Penelitian Administrasi Publik. Alfabeta: Bandung.
- Perez Angela Martinez, Pedro, Vallaverde Garcia, Elche Dioni. 2016. *The Mediating Effect of Ambidextrous Knowledge Strategy (AKS) between Social Capital and Innovation of Culture Tourism Clusters Firms*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Issue: 7, pp. 1484-1507. Published by Emerald.
- Petrou & Daskalopoulou. 2013. *Social Capital and Innovation in The Services Sector*. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16 Issue: 1, pp. 50-69.
- Pittaway, L and Freeman, W.A. 2011. *The Evolution of Entrepreneurship Theory, Center for Entrepreneurial Learning and Leadership: Working Paper Series*, Georgia Southern University, USA.
- Porter, Michael. 2011. *Competitive Advantage of Nations*. Network: WordPress.
- , 2008. *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Karisma Publishing Group: Tangerang.

- , 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press: New York.
- Prasodjo. 2012. Industri Kecil dan Menengah dan Permasalahannya di Indonesia Tahun 2009-2011. *Jurnal Ekonomi*, Vol XVII, No. 03, pp. 354-366.
- Provinsi Sulawesi Selatan dalam Angka 2017. Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan.
- Priyatno, Duwi. 2012. *Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS*. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Pujiastuti dan Kristanto. 2012. Human Capital, Social Capital dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Bank Sleman). *Business Conference*. ISBN 978-602-17067-0-1.
- Purhantara W., 2010. Kepemimpinan Bisnis Indonesia Di Era Pasar Bebas. *Jurnal ekonomi dan Pendidikan*, Vol 7, No. 1, April 2010.
- Putnam R. 1993. *The Prosperous Community; Social Capital and Public Life. The American Prospect*, 13-65-78.
- Purnama dan Setiawan. 2003. Analisis Pengaruh Sumber-Sumber Keunggulan Bersaing Bidang Pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *JSB*, Vol. 2, No. 8, Desember 2003, hal. 105-130.
- Putra Defin Shahrial. 2013. Pengaruh Strategi *Resources Based* Terhadap Keunggulan Bersaing yang Dimediasi oleh Orientasi Kewirausahaan (Studi Pada Usaha Kecil dan Menengah Sasirangan Kota Banjarmasin). Tesis Program Magister Manajemen, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Putri dan Yuniawan. 2016. *Organizational Effectiveness: Social Capital and Competitive Advantage*. *Jurnal Dinamika Manajemen (JDM)*, Vol. 7, No. 1 2016 pp. 76-90.
- Reeg Caroline. 2013. *Micro, Small and Medium Enterprise Upgrading in Low- and Middle-Income Countries. A Literature Review. Duetsches Institut Fur Entwicklungspolitik. German Development Institute*.
- Riduwan, Kuncoro. 2013. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis*. Alfabeta: Bandung.
- Ridwan, Masagus., *et al.*, 2015. Analisis Daya Saing dan Strategi Industri Nasional Di Era Masyarakat Ekonomi Asean dan Perdagangan Bebas. Working Paper. WP/3/2015. Bank Indonesia.
- Rum. 2012. *Locus of Control*, Inovasi dan Kinerja Pelaku Industri Kecil dan Menengah di Sulawesi Selatan. *Jurnal Ekonomika*, Vol.1, No. 2, pp 166-185.

- Roos & O'Connor. 2015. *The Idea of Integrating Innovation: Entrepreneurship and A Systems Perspective*. Published by University of Adelaide Press.
- Roxas, Banjo G. 2008. *Social Capital for Knowledge Management: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises in the Asia-Pacific Region*. Asian Academy of Management Journal, Vol. 13. No. 2, July, 2008, pp. 57-77.
- Saeed M. 2012. *Corporate Social Responsibility as A Source of Competitive Advantage: The Mediating Role of Social Capital and Reputational Capital*. Database Marketing & Customer Strategy Management. Vol. 19, 4, pp. 219-232. Published by Macmillan.
- Santoso, Singgih. 2014. *Statistic Parametrik*. Edisi Revisi. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Setiarso, dkk. 2009. *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi Empat, Buku 1. Salemba Empat: Jakarta.
- Sensus Ekonomi 2016. *Analisis Hasil Listing. Potensi Ekonomi Provinsi Sulawesi Selatan*. Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan.
- Setyanti Sri Wahyu Lelly Hana. 2013. *Peran Inovasi dalam Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Bisnis*. Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Singarimbun dan Effendy. 1995. *Metode Penelitian Survey*. PT. Pustaka LP3ES: Jakarta.
- Sipahelut Samuel W. 2013. *Implementasi Knowledge Sharing pada Organisasi Nirlaba dalam Perspektif Fenomenologi Transendental Husserl (Studi pada LSM Lokal di Provinsi Maluku)*. Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Sirnayatin T. 2013. *Membangun Karakter Bangsa Melalui Pembelajaran Sejarah*. Universitas Pendidikan Indonesia. Repository.upi.edu
- Skodvin, T and Andresen, S. 2006. "Leadership Revisited", *Global Environmental Politics*. Vol. 6, No. 3, pp. 13-27.
- Spradley P. James. 1997. *Metode Etnografi*. Tiara Wacana: Yogyakarta.
- Stam Erik. 2008. *Entrepreneurship and Innovation*. Book Title: Micro: foundations for Innovation Policy. Published by: Amsterdam University Press.

- Stone, Wendy. 2003. *Bonding, Bridging and Linking with Social Capital. Stronger Families Learning Exchange Bulletin No. 4 Spring/ Summer 2003 p.13-16* retved 24 Januari 2018, from: <http://www.aifs.gov.au/sf/pubs/bull4/ws.html>
- Sudrajat Darjat. 2015. *The Relationship Among Leadership, entrepreneurial Mindset, Innovation and Competitive Advantage (A Conceptual Model of Logistics Service Industry). Binus Business Review. Vol 6, No. 3, November 2015: 477-485.*
- Sugiyanti Gita. 2015. Membangun Keunggulan Bersaing Produk melalui Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar dan Inovasi Produk (Studi pada Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di Kota Semarang). Serat Acitya, Jurnal Ilmiah. Untag Semarang.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Alfabeta: Bandung.
- Swiercz, P.M., and Lydon, S.R. 2002. *Entrepreneurial Leadership in High-Tech Firm: A Field Study.* Leadership and Organization Development Journal, 23 (7), pp. 380-389.
- Tang Ta-Wei. 2015. *Making Innovation Happen Through Building Social Capital and Scanning Environment. International Journal of Hospitality Management. Published by Elsevier.*
- Thamrin *et. al.*, 2015. Efisiensi Teknis Usahatani Kopi Arabika di Kabupaten Enrekang. Jurnal Ilmu Pertanian Vol. 18 No. 2, 2015: 92-97.
- Tuominen, T., *et. al.*, 2013. *Social Capital, Internationalization and Absorptive Capability.* The Electronics and ICT Cluster of The Basque Country. *Entrepreneurship and Regional Development.* Vol. 23, No. 9/10, pp. 707-733.
- Wang Juanru, Yang Jin, Xue Yajiong. 2017. *Subjective Well-Being, Knowledge Sharing and Individual Innovation Behavior: The Mediating Role of Absorptive Capacity.* Leadership and Organization Development Journal, Vol. 38 Issue: 8, pp. 1110-1127. Published by Emerald Insight.
- Wen Bao. 2007. *The Effect of Knowledge Sharing Model.* Expert Systems with Applications.
- Wickham, P.A. 2004. *Strategic Entrepreneurship, 3rd Edition, Harlow: Pearson Education.*
- Widagdo Kunto Purwo. 2014. *IKM di Indonesia: Permasalahan dan Strategi Pengembangannya.* Widyaiswara BDI Yogyakarta.
- Widiartanto. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Hotel Berbintang di Provinsi Jawa Tengah). Disertasi Program

Doktor Ilmu Administrasi Bisnis, Pascasarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

- Wilantara dan Susilawati. 2016. Strategi dan Kebijakan Pengembangan UMKM, Upaya Meningkatkan Daya Saing UMKM Nasional di Era MEA. Refika Aditama: Bandung.
- Winardi, J. 2008. *Entrepreneur dan Entrepreneurship*. Prenada Media Group: Jakarta.
- Wirawan. 2013. Kepemimpinan. Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. PT RajaGrafindo Persada: Jakarta.
- Wu and Chen. 2011. *Leaders Social Ties, Knowledge Acquisition Capability and Firm Competitive Advantage*. Asia Pac J Manag (2011) 29: pp. 331-350. Published by Springer Science and Business Media, LLC 2011.
- Xiao Yuting, Zhang Xi, Pablos Patricia Ordonez. 2017. *How Does Individuals' Exchange Orientation Moderate the Relationship between Transformational Leadership and Knowledge Sharing?*. Journal of Knowledge Management. Published by Emerald.
- Yusnita dan Wahyudi. 2017. *Entrepreneurial Leadership melalui Kapasitas Inovasi sebagai Upaya Peningkatan Keunggulan Kompetitif UMKM di Era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), (Kajian Usaha Mikro di Kabupaten Bangka)*. *Integrated Journal of Business and Economics (IJBE)* Vol. 1 No. 1 2017.
- Zhang Xing, Liu Shan, Chen Xing, Gong Yeming. 2017. *Social Capital, Motivations and Knowledge Sharing Intention in Health Q & A Communities*. Management Decision. Published by Emerald.
- Zimmerer, Thomas W. & Scarborough, Norman M. 1996. *Entrepreneurship and New Venture Formation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zuraik Abdelrahman, Kelly Louise. 2018. *The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation*. European Journal of Innovation Management. Published by Emerald Insight.

Situs website:

www.sulsel.bps.go.id diakses tanggal 23 Maret 2018

www.sulselprov.go.id diakses tanggal 23 Maret 2018

www.enrekang.go.id diakses tanggal 23 Maret 2018

www.sipd.bangda.kamendagri.go.id diakses tanggal 23 Maret 2018

www.ditjenbun.pertanian.go.id diakses tanggal 23 Maret 2018

www.bps.go.id diakses tanggal 23 Maret 2018

www.kemendesa.go.id diakses tanggal 23 Maret 2018

www.dirjenpdt.kemendesa.go.id diakses tanggal 23 Maret 2018

www.kemenperin.go.id diakses tanggal 24 Maret 2018

www.depkop.go.id diakses tanggal 24 Maret 2018

DAFTAR WAWANCARA

Informan: Ketua Koperasi Tani

1. Apa sajakah produk kopi khas desa ini?
2. Hal apa saja yang menurut Bapak memengaruhi kualitas produk kopi di desa ini?
3. Apa yang membedakan produk kopi di desa ini dengan produk kopi di tempat lain?
4. Apa yang melatarbelakangi Bapak sehingga tertarik untuk melakukan perubahan di Desa ini khususnya bagi petani kopi?
5. Bila ada pihak luar yang ingin memberikan penyuluhan pertanian kepada petani, bagaimana respon Bapak? Dan bagaimana tindaklanjut yang Bapak lakukan terhadap situasi tersebut?
6. Bagaimana cara Bapak memberdayakan para petani?
7. Bagaimana cara Bapak mengajak para petani agar mau berpartisipasi mengikuti pemberdayaan yang Bapak lakukan? Dan bagaimana hasilnya?
8. Jika ada hal yang ingin dikembangkan, hal apa saja yang paling dibutuhkan petani?
9. Bagaimana cara Bapak menumbuhkan kepercayaan terhadap kemampuan petani secara individu maupun kelompok?
10. Bagaimana Bapak menjaga kepercayaan pihak luar?
11. Bagaimana cara Bapak untuk menjaga semangat petani agar mau terus belajar?
12. Bagaimana cara Bapak menjaga interaksi dengan para petani?
13. Apakah ada interaksi khusus dengan waktu yang terjadwal bagi Bapak bertemu dan mengobrol dengan para petani? Apa saja yang sering menjadi bahan obrolan?
14. Bagaimana cara Bapak membantu mengatasi berbagai persoalan?
15. Bagaimana cara Bapak menjaga produktivitas kinerja petani agar tetap stabil?
16. Bagaimana cara Bapak mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi para petani terkait pekerjaan sehari-harinya?
17. Bagaimana cara Bapak mendapatkan informasi soal pasar?
18. Apa saja pencapaian yang telah Bapak peroleh selama menjadi Ketua Koperasi Tani?

19. Adakah peran dan dukungan pemerintah yang Bapak terima selama ini? Dalam bentuk apa?
20. Bagaimana cara Bapak merepresentasikan diri Bapak sebagai pemimpin organisasi?
21. Apakah Bapak sering mengikuti pelatihan yang mampu menunjang kinerja Bapak?
Pelatihan dari pihak mana saja?
22. Bagaimana cara Bapak memasarkan produk kopi petani di desa ini hingga di ekspor ke beberapa Negara?
23. Bagaimana cara Bapak menumbuhkan kreativitas dan inovasi pada petani agar mereka mampu bekerja secara efektif dan mandiri?
24. Kendala-kendala apa saja yang Bapak dan para petani hadapi terkait budidaya kopi?

Informan: Ketua Kelompok Tani

1. Bagaimana proses pembudidayaan kopi yang Bapak/ Ibu terapkan dari awal hingga panen?
2. Menurut Bapak/ Ibu apakah perbedaan antara menggunakan cara Bapak (cara tradisional) dan cara baru (cara modern/ special) yang dianjurkan oleh Bapak Ketua Koperasi dalam proses budidaya kopi?
3. Bagaimana hubungan Bapak/ Ibu baik secara pribadi maupun secara professional dengan Ketua Koperasi Tani?
4. Apakah ada interaksi khusus dengan waktu yang terjadwal bagi Bapak/ Ibu bertemu dan mengobrol dengan para petani? Apa saja yang sering menjadi bahan obrolan?
5. Bagaimana awalnya Bapak/ Ibu tertarik untuk mencoba cara baru tersebut?
6. Kesulitan apa saja yang Bapak/ Ibu hadapi dengan perubahan proses budidaya kopi?
7. Bagaimana tanggapan Bapak/ Ibu bila kedepannya akan diterapkan teknologi dalam proses budidaya kopi?

DAFTAR WAWANCARA

Informan: Ketua Koperasi Tani

1. Apa sajakah produk kopi khas desa ini?

Jawab: Kopi varietas lini S jenis Arabika dan Robusta. Untuk saat ini, permintaan kopi jenis arabika lebih besar dibandingkan dengan jenis robusta jadi petani lebih banyak memproduksi jenis arabika.

2. Hal apa saja yang menurut Bapak memengaruhi kualitas produk kopi di desa ini?

Jawab: Kualitas kopi dipengaruhi banyak hal. Yang utama adalah proses penanaman, faktor alam dan proses pasca panen. Kalau untuk yang special, dipengaruhi faktor alam, proses (bisa karena faktor alam dan faktor manusia), roasting (setiap barista memiliki ciri dan rahasia meroasting kopi karena saat proses roasting itulah proses kunci untuk cita rasa dan aroma. Kalau kami meroasting kopi special di level medium sehingga asamnya berkurang).

3. Apa yang membedakan produk kopi di desa ini dengan produk kopi di tempat lain?

Jawab: karakter utama kopi benteng alla adalah coklaty dan aroma bunga. Cita rasa agak manis, ada sedikit rasa wine, rasa bunga, rasa buah, coklat. Kopi ini diproses khusus, digiling kasar jadi kalau dingin akan terasa lebih nikmat. Proses produksinya juga dilakukan dengan cara special sehingga kualitas rasa terjaga.

4. Apa yang melatarbelakangi Bapak sehingga tertarik untuk melakukan perubahan di Desa ini khususnya bagi petani kopi?

Jawab: Saya berasal dari keluarga petani kopi dan menyadari potensi kopi Enrekang cukup besar khususnya di Sul-Sel didukung juga dengan letak geografis Enrekang yang merupakan salah satu dataran tinggi sehingga kondisi alamnya memungkinkan untuk produksi kopi yang kualitasnya baik. Saya juga sekolah jurusan pertanian di Kampus Al-Gazali Makassar (re: Universitas Islam Makassar) berbekal ilmu dari universitas, sy kemudian memutuskan pulang kampung untuk mendalami kopi Enrekang.

5. Bila ada pihak luar yang ingin memberikan penyuluhan pertanian kepada petani, bagaimana respon Bapak? Dan bagaimana tindak lanjut yang Bapak lakukan terhadap situasi tersebut?

Jawab: kami selalu terbuka dengan siapa saja yang mau datang dan berkunjung ke tempat kami, terlebih kalau kedatangannya ingin berbagi ilmu dengan petani disini. Petani-petani disini juga senang bila ada yang ingin mengajarnya.

Biasanya kalau penyuluh yang datang, mereka tidak datang 1x, tapi biasanya 2-3x karena ada hal yang akan mereka ajarkan misalnya ada uji coba metode baru untuk pasca panen atau lainnya yang bisa memengaruhi cita rasa akhir kopi.

Kadang-kadang, pertama kali datang, warga (para petani) antusias, tetapi setelahnya kadang ada yang tidak berminat mungkin krna menganggap sulit atau butuh waktu lama. Tetapi ada juga yang tetap hadir dalam acara penyuluhan tetapi nanti tidak ikut serta mempraktekkan hasil penyuluhan untuk uji cobanya. Alasan datang ke penyuluhan, karena bisa dapat makan.

6. Bagaimana cara Bapak memberdayakan para petani?

Jawab: diberi pendampingan terus menerus. Kalau ada hal yang ingin ditanyakan, boleh datang langsung ke rumah atau kalau ketemu dimana pun bisa bertanya langsung. Kadang-kadang permasalahan mereka kompleks, kalau seperti itu biasanya akan di diskusikan di balai desa dengan mengundang Kepala Desa atau perangkat Desa lainnya.

7. Bagaimana cara Bapak mengajak para petani agar mau berpartisipasi mengikuti pemberdayaan yang Bapak lakukan? Dan bagaimana hasilnya?

Jawab: cara mengajaknya ya biasa saja. Karena kami tinggal di desa, jadi masyarakat desa lebih akrab satu sama lain. Oleh karena itu, kalau hanya sekedar mengajak untuk berpartisipasi, mudah saja. Yang sulit adalah menjaga konsistensi petani untuk berpartisipasi sampai akhir, karena kadang-kadang banyak yang mengeluh juga soal waktu kerja dan lainnya. Tetapi, kalau mereka mau, kita akan beri pendampingan khusus.

8. Jika ada hal yang ingin dikembangkan, hal apa saja yang paling dibutuhkan petani?

Jawab: sejujurnya yang paling dibutuhkan petani adalah modal usaha.

9. Bagaimana cara Bapak menumbuhkan kepercayaan terhadap kemampuan petani secara individu maupun kelompok?

Jawab: selalu diberi pendampingan dan kalau ingin bertanya atau butuh bantuan kami selalu siap membantu.

10. Bagaimana Bapak menjaga kepercayaan pihak luar?

Jawab: menjaga kualitas produk

11. Bagaimana cara Bapak untuk menjaga semangat petani agar mau terus belajar?

Jawab: menjaga komunikasi dan silaturahmi saja. Kalau saya punya pengetahuan atau pengalaman baru, saya pasti berbagi dengan mereka agar mereka termotivasi dan tetap semangat.

12. Bagaimana cara Bapak menjaga interaksi dengan para petani?

Jawab: menjaga komunikasi tetap baik.

13. Apakah ada interaksi khusus dengan waktu yang terjadwal bagi Bapak bertemu dan mengobrol dengan para petani? Apa saja yang sering menjadi bahan obrolan?

Jawab: setiap sebulan sekali ada pertemuan di balai desa. Biasanya pertemuan itu kita jadikan wadah untuk saling bertukar informasi, saling mengutarakan permasalahan dan mencari solusi bersama. Diluar itu, interaksi informal tetap berjalan dengan baik.

14. Bagaimana cara Bapak membantu mengatasi berbagai persoalan

Jawab: kita sharing dengan warga (petani) lain. Tetapi kalau persoalannya menyangkut pekerjaan (proses produksi kopi) kalau ada hal yang tidak di temukan solusinya, akan kita bawa ke perangkat desa atau bahkan pemerintah kabupaten kalau kebetulan kami ada kegiatan bersama mereka. Kami juga punya akses ke beberapa peneliti yang pernah kesini untuk memberi penyuluhan atau melakukan penelitian, biasanya kami hubungi mereka juga kalau dianggap mereka bisa membantu memberi solusi dari permasalahan yang dihadapi.

15. Bagaimana cara Bapak menjaga produktivitas kinerja petani agar tetap stabil ?

Jawab: saling mendukung dan memberi semangat satu sama lain saja

16. Bagaimana cara Bapak mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi para petani terkait pekerjaan sehari-harinya?

Jawab: kita ajak berdiskusi dengan warha (petani) lain. Kadang berdiskusi di kebun, di jalan, di balai desa atau mereka datang ke rumah.

17. Bagaimana cara Bapak mendapatkan informasi soal pasar?

Jawab: Dari mengobrol dengan pembeli di pasar. Kadang kalau kami ke kota (re: Makassar) juga dapat informasi darisana.

18. Apa saja pencapaian yang telah Bapak peroleh selama menjadi Ketua Koperasi Tani?

Jawab:

- sudah ekspor ke berbagai Negara seperti Australia, Jepang dan Amerika. Ekspor pertama kali dilakukan ke Australia sebanyak 1 kontainer kopi atau sekitar 18 ton;
- kerjasama dengan Starbuck Coffe, dan
- Kopi Enrekang Benteng Alla menjadi juara 1 kopi terbaik se-Nusantara tahun 2017 dengan skor grade 87 (standar grade special 83) yang acaranya di gelar di Jember.

19. Adakah peran dan dukungan pemerintah yang Bapak terima selama ini? Dalam bentuk apa?

Jawab: Sudah ada. Pemerintah memberikan dukungan materi dan non-materi seperti pendampingan tenaga ahli untuk beberapa acara yang kami selenggarakan.

20. Bagaimana cara Bapak merepresentasikan diri Bapak sebagai pemimpin organisasi?

Jawab: harus menjadi contoh yang baik untuk warga. Kita melayani kebutuhan mereka, kami bantu bila mereka ada kesulitan yang berkaitan dengan proses produksi atau terkait pekerjaan dalam kapasitas saya sebagai ketua koperasi. Selebihnya, kami sama saja, sama-sama petani kopi.

21. Apakah Bapak sering mengikuti pelatihan yang mampu menunjang kinerja Bapak?

Pelatihan dari pihak mana saja?

Jawab: iya, kadang-kadang. Kalau ada undangan pelatihan ya kami ikuti, dan sebisa mungkin kami mengirim tim kesana jadi bukan perorangan. Yang kami ikuti pun hanya pelatihan yang dibiayai oleh pemerintah daerah karena kalau anggaran pribadi, kami kesulitan dan lembaga (re: koperasi) kami juga kekurangan dana untuk membiayai hal seperti itu.

22. Bagaimana cara Bapak memasarkan produk kopi petani di desa ini hingga di ekspor ke beberapa Negara?

Jawab: pihak eksportir datang kepada kami dan kami menyesuaikan dengan kualitas yang mereka inginkan. Jadi eksportir yang menjadi penengah kami dalam mengeksport kopi Benteng Alla ke berbagai Negara.

23. Bagaimana cara Bapak menumbuhkan kreativitas dan inovasi pada petani agar mereka mampu bekerja secara efektif dan mandiri?

Jawab: menjadi pendengar yang baik dengan selalu memberi pendampingan dan menerima setiap masukan atau keluhan mereka.

24. Kendala-kendala apa saja yang Bapak dan para petani hadapi terkait budidaya kopi?

Jawab: keterbatasan biaya, peralatan yang digunakan masih sederhana. Contoh: solar driver yang digunakan untuk pengeringan, itu harganya mahal sehingga warga (petani) masih gunakan alat sederhana yaitu terpal.

Ketua-Ketua Kelompok Tani Inti yang Menjadi Anggota Koperasi Tani Benteng Alla

Berikut ini matriks hasil wawancara dengan informan yang merupakan ketua-ketua kelompok tani inti yang menjadi anggota Koperasi Tani Benteng Alla, yaitu:

1. Proses budidaya kopi apa yang Bapak/ Ibu terapkan dari awal hingga panen?

No	Nama Informan	Hasil Wawancara
1	Junaedi	<i>"Kami menerapkan proses budidaya special dan asalan"</i>
2	Ilen	<i>"Kelompok kami prosesnya secara asalan maupun special"</i>
3	Waluddin	<i>"Penerapannya secara asalan dan special"</i>
4	Yusuf	<i>"Kami memproduksi kualitas special dan asalan"</i>
5	Abd. Rahman	<i>"Prosesnya secara asalan maupun special tergantung permintaan"</i>
6	Herman Saleh	<i>"Secara special dan asalan"</i>
7	Adiyanto	<i>"Secara special dan asalan"</i>
8	Darman	<i>"Tergantung permintaan, tapi kelompok kami memproduksi keduanya (special dan asalan)"</i>
9	Yanto	<i>"Kami menerapkan proses kopi special dan asalan"</i>
10	Kamaluddin	<i>"Keduanya (asalan dan special)"</i>
11	Rahman	<i>"Tergantung permintaan, tim kami bisa kualitas special dan asalan"</i>
12	Yusuf	<i>"Special dan asalan"</i>
13	Lomo'	<i>"Secara asalan dan special"</i>
14	Samsuddin	<i>"Prosesnya secara special dan asalan"</i>
15	Nurhaeni	<i>"Keduanya (special dan asalan)"</i>
16	Wahida	<i>"Asalan dan special"</i>
17	Irmayanti	<i>"Asalan dan special"</i>
18	Suriani	<i>"Asalan dan special"</i>
19	Rahmat	<i>"Secara asalan dan special"</i>
20	Muslimin	<i>"Yang kami terapkan adalah budidaya special dan asalan"</i>
21	Amir	<i>"Dua-duanya (special dan asalan)"</i>
22	Ratnawati	<i>"Tergantung permintaan, special ataupun asalan"</i>
23	Amir Basri	<i>"Budidayanya secara special dan asalan"</i>
24	Amal	<i>"Special dan asalan"</i>
25	Zainuddin	<i>"Keduanya (special dan asalan)"</i>
26	Syarifuddin	<i>"Secara asalan dan special"</i>

Sumber: Data diolah, 2018

2. Menurut Bapak/ Ibu apakah perbedaan antara menggunakan cara tradisional (asalan) dan cara baru (special) yang dianjurkan oleh Ketua Koperasi dalam proses budidaya kopi?

No	Nama Informan	Hasil Wawancara
1	Junaedi	<i>"Budidaya secara asalan lebih mudah daripada secara special. Proses panen budidaya asalan bisa dilakukan 1 kali panen, sedangkan cara special harus berkali-kali di panen"</i>
2	Ilen	<i>"Yang pasti kualitas asalan lebih mudah dilakukan daripada kualitas special. Tapi dari segi harga jual sudah pasti yang special lebih bagus harganya"</i>
3	Waluddin	<i>"Perbedaan paling menonjol dari dari segi harga. Yang kualitas asalan dihargai Rp 18.000,- per liter sedangkan special Rp 95.000,- per liter. Tapi yang special memang rumit"</i>
4	Yusuf	<i>"Proses panen dan pasca panennya saja yang membedakan keduanya"</i>
5	Abd. Rahman	<i>"Pada dasarnya sama saja, tetapi kopi special lebih rumit dan detail pengerjaannya dibandingkan kopi asalan"</i>
6	Herman Saleh	<i>"Dari segi waktu, kopi asalan bisa dilakukan dengan lebih cepat sedangkan kopi special membutuhkan waktu lebih lama. Tapi hal itu sebanding dengan harga jualnya"</i>
7	Adiyanto	<i>"Masing-masing punya perlakuan berbeda saat di panen dan pasca panen"</i>
8	Darman	<i>"Perbedaannya terletak di proses panen dan pasca panen"</i>
9	Yanto	<i>"Proses panen dan pasca panen"</i>
10	Kamaluddin	<i>"Proses pengerjaannya lebih ribet yang special daripada kopi asalan. Tapi sebanding dengan harga jual"</i>
11	Rahman	<i>"Dari segi harga sudah jauh berbeda. Lebih mahal yang special karena prosesnya rumit dibandingkan yang asalan"</i>
12	Yusuf	<i>"Proses panen dan pasca panen, waktu yang dibutuhkan juga lebih lama kopi special dibandingkan kopi asalan"</i>
13	Lomo'	<i>"Proses panen dan pasca panen, waktu pengerjaan, dan harga"</i>
14	Samsuddin	<i>"Proses panen dan pasca panen"</i>
15	Nurhaeni	<i>"Harganya lebih mahal yang kopi special daripada kopi asalan"</i>
16	Wahida	<i>"Proses panen dan pasca panen"</i>
17	Irmayanti	<i>"Yang membedakan adalah proses panen dan pasca panen. Kalau prosesnya sudah berbeda, otomatis harganya berbeda juga. Lebih menguntungkan kopi special tapi tergantung permintaan"</i>
18	Suriani	<i>"Yang beda adalah proses panen dan pasca panennya"</i>

19	Rahmat	<i>"Proses kopi special sulit dibandingkan asalan, tapi harganya memang jauh lebih mahal yang special"</i>
20	Muslimin	<i>"Harus lebih teliti kalau ingin mengerjakan budidaya special karena kalau ada yang miss maka tidak akan mencapai grade special"</i>
21	Amir	<i>"Proses panen dan pasca panennya yang berbeda"</i>
22	Ratnawati	<i>"Yang berbeda adalah proses, waktu dan harga"</i>
23	Amir Basri	<i>"Proses kopi special tidak mudah, butuh kesabaran dan ketelitian agar mencapai grade special, berbeda dengan asalan yang lebih mudah"</i>
24	Amal	<i>"Proses panen dan pasca panennya yang berbeda"</i>
25	Zainuddin	<i>"Proses kopi special rumit dan harus ulet serta teliti, kalau tidak kualitas kopi tidak akan mencapai grade special"</i>
26	Syarifuddin	<i>"Harganya lebih mahal yang special walaupun pengerjaannya sulit tapi sebandinglah"</i>

Sumber: Data diolah, 2018

3. Bagaimana hubungan Bapak/ Ibu baik secara pribadi maupun secara professional dengan Ketua Koperasi?

No	Nama Informan	Hasil Wawancara
1	Junaedi	<i>"Hubungan dengan Beliau sangat baik"</i>
2	Ilen	<i>"Baik"</i>
3	Waluddin	<i>"Sangat baik"</i>
4	Yusuf	<i>"Beliau sangat baik kepada semua orang"</i>
5	Abd. Rahman	<i>"Masyarakat desa hidupnya masih sangat kental kekeluargaannya. Bapak secara pribadi maupun professional sangat baik dan terbuka dengan kami semua"</i>
6	Herman Saleh	<i>"Hubungannya terjalin dengan baik, baik secara pribadi maupun professional"</i>
7	Adiyanto	<i>"Terjalin dengan baik"</i>
8	Darman	<i>"Hubungan dengan Beliau sangat baik"</i>
9	Yanto	<i>"Baik"</i>
10	Kamaluddin	<i>"Hubungannya sangat baik"</i>
11	Rahman	<i>"Baik"</i>
12	Yusuf	<i>"Hubungan dengan Beliau sangat baik"</i>
13	Lomo'	<i>"Sudah kenal Beliau lama jadi hubungannya sudah sangat baik"</i>
14	Samsuddin	<i>"Sangat baik dan ramah"</i>
15	Nurhaeni	<i>"Beliau secara pribadi sangat baik dalam menjalin hubungan dengan siapa saja"</i>
16	Wahida	<i>"Hubungan dengan Beliau sangat baik"</i>
17	Irmayanti	<i>"Kami menjalin hubungan yang baik. Beliau sosok yang ramah, gigih, tidak gampang putus asa dan pembawaannya tenang"</i>
18	Suriani	<i>"Hubungan dengan Beliau sangat baik"</i>
19	Rahmat	<i>"terjalin sangat baik"</i>
20	Muslimin	<i>"Hubungannya baik sekali"</i>
21	Amir	<i>"Sangat baik. Kami bertetangga juga sehingga tidak ada sekat bahwa Beliau ketua dan kami anggota"</i>

22	Ratnawati	<i>"Kalau Bapak dengan semua orang sangat baik, cuman memang Beliau karakternya agak kalem tapi sangat baik dan ramah dengan semua orang"</i>
23	Amir Basri	<i>"Sangat baik"</i>
24	Amal	<i>"Hubungannya baik"</i>
25	Zainuddin	<i>"Hubungan dengan Beliau sangat baik"</i>
26	Syarifuddin	<i>"Terjalin sangat baik"</i>

Sumber: Data diolah, 2018

4. Apakah ada interaksi khusus dengan waktu yang terjadwal bagi Bapak/ Ibu bertemu dan mengobrol dengan para petani? Apa saja yang menjadi bahan perbincangan?

No	Nama Informan	Hasil Wawancara
1	Junaedi	<i>"Ada biasanya 1 bulan sekali di balai desa. Yang dibicarakan tentang masalah-masalah tanaman kopi"</i>
2	Ilen	<i>"Kadang sebulan sekali, kadang 2 bulan sekali. Tidak menentu tergantung kebutuhan. Yang dibicarakan seputar kopi atau kendala-kendala yang dihadapi"</i>
3	Waluddin	<i>"Tergantung kebutuhan. Biasanya di adakan di balai desa, tapi kalau untuk mengobrol dimanapun dan kapanpun kalau Beliau ada waktu, Beliau bersedia mengobrol dengan kami. Yang diobrolkan banyak hal, mulai dari tanaman kopi, harga di pasaran sampai soal hama"</i>
4	Yusuf	<i>"Kadang-kadang sebulan sekali. Yang dibicarakan banyak seputar kopi"</i>
5	Abd. Rahman	<i>"Sebulan sekali. Yang dibicarakan seputar kopi dan kadang-kadang kalau ada informasi soal tim penyuluh yang akan berkunjung"</i>
6	Herman Saleh	<i>"Tidak pasti, kadang 1 bulan sekali, kadang 2 bulan sekali, kadang juga beberapa bulan tidak ada pertemuan, tiba-tiba diadakan lagi. Karena pada dasarnya kami tidak begitu suka dengan pertemuan formal. Kami lebih menyukai datang ke rumah atau kebun Beliau dan mengobrol santai. Yang dibicarakan banyak hal, soal kopi tentu saja, harga di pasar, sampai soal bantuan pemerintah daerah"</i>
7	Adiyanto	<i>"Mungkin rata-rata 2 bulan sekali kalau untuk pertemuan formalnya. Tapi informalnya bisa tiap hari ketemu karena bertetangga. Yang dibicarakan kendala-kendala budidaya kopi"</i>
8	Darman	<i>"Mungkin 2 atau 3 bulan sekali. Yang dibicarakan seputar kopi atau kendala-kendala yang dihadapi. Kadang juga membahas kalau kopi Enrekang akan mengikuti perlombaan akan dibahas bersama juga saat pertemuan itu"</i>
9	Yanto	<i>"Sebulan sekali, tapi tidak selalu seperti itu. Yang dibahas saat pertemuan tentang kendala-kendala yang kami hadapi sehingga dapat dicarikan solusi"</i>

		<i>bersama”</i>
10	Kamaluddin	<i>“Tergantung kebutuhan, tidak tiap bulan ada pertemuan karena masing-masing punya kesibukan lain. Yang dibicarakan saat pertemuan macam-macam mulai dari kopi, acara keagamaan, acara gotong royong kemasyarakatan dan lainnya”</i>
11	Rahman	<i>“Tergantung kebutuhan. Yang dibicarakan soal sosial kemasyarakatan, pekerjaan, politik dan lainnya”</i>
12	Yusuf	<i>“Kadang-kadang 1 bulan sekali. Yang dibahas soal pekerjaan”</i>
13	Lomo’	<i>“2 bulan sekali. Yang dibahas tentang pekerjaan”</i>
14	Samsuddin	<i>“Kadang-kadang tiap 2 bulan sekali untuk pertemuannya. Yang dibahas soal kegiatan bersama”</i>
15	Nurhaeni	<i>“Mungkin sekitar 2 atau 3 bulan sekali untuk pertemuannya. Yang dibahas dalam pertemuan seputar pekerjaan, hambatannya, atau ada masukan dari kami”</i>
16	Wahida	<i>“Pertemuannya tidak rutin dilakukan. Biasanya yang dibahas saat pertemuan soal budidaya kopi, harga di pasaran atau jumlah permintaan saat ini”</i>
17	Irmayanti	<i>“2 atau 3 bulan sekali, tidak menentu. Yang dibahas soal budidaya kopi, hambatan yang hadapi”</i>
18	Suriani	<i>“Mungkin sekitar 3 bulan sekali untuk pertemuannya tapi disesuaikan dengan kebutuhan dan kesanggupan kami untuk hadir. Yang dibahas saat pertemuan seputar pekerjaan dan kegiatan sosial”</i>
19	Rahmat	<i>“Tidak menentu. Kalau ada hal yang perlu disampaikan barulah kami diminta berkumpul di balai desa. Yang dibahas soal informasi yang perlu disampaikan kepada kami, misalnya ada tamu dari luar yang ingin berkunjung kesini”</i>
20	Muslimin	<i>“Tidak ada jadwal khusus, sesuai kebutuhan saja. Lebih sering pertemuan untuk acara sosial kemasyarakatan atau keagamaan daripada soal pekerjaan. Kalau soal pekerjaannya, biasanya kami mengobrol di rumah atau di kebun”</i>
21	Amir	<i>“Tidak menentu jadwal berkumpul karena sejujurnya kami lebih suka mengobrol di rumah atau kebun. Yang dibicarakan soal pekerjaan”</i>
22	Ratnawati	<i>“Sekitar 2 bulan sekali. Yang dibahas banyak hal, seperti budidaya kopi, harganya, hamanya dan di daerah mana target pasar untuk kopi kami lagi bagus permintaannya”</i>
23	Amir Basri	<i>“Sekitar 2 bulan sekali tetapi tidak menentu. Yang dibicarakan soal pekerjaan atau ada kegiatan yang melibatkan warga misalnya kegiatan sosial atau keagamaan”</i>
24	Amal	<i>“Tidak setiap bulan, hanya kalau ada keperluan saja. Yang dibicarakan tentang apa saja, kami hanya mendengarkan informasinya dari Beliau”</i>

25	Zainuddin	<i>"Sekitar 3 bulan sekali tapi tidak menentu tergantung kebutuhan. Yang dibicarakan banyak hal, seputar pekerjaan, kegiatan sosial kemasyarakatan maupun kegiatan keagamaan"</i>
26	Syarifuddin	<i>"Mungkin 1 atau 2 bulan sekali pertemuannya, itupun kalau ada hal yang ingin disampaikan kepada kami, selebihnya kami berinteraksi di rumah Beliau atau di kebun"</i>

Sumber: Data diolah, 2018

5. Bagaimana awalnya Bapak/ Ibu tertarik untuk mencoba cara baru (special) tersebut?

No	Nama Informan	Hasil Wawancara
1	Junaedi	<i>"Awalnya tidak tertarik karena saat diberitahu caranya, saya merasa sulit sekali melakukannya tetapi karena menyadari keuntungannya yang lebih besar, saya akhirnya mulai ikut mencoba"</i>
2	Ilen	<i>"Langsung setuju dan tertarik karena saya percaya pada Bapak"</i>
3	Waluddin	<i>"Awalnya tidak tertarik tetapi teman-teman selalu bercerita soal kopi special dan dilakukan terus menerus akhirnya saya mulai membuka diri untuk bertanya lebih lanjut soal prosesnya"</i>
4	Yusuf	<i>"Setuju untuk mencoba karena diajak langsung oleh Bapak"</i>
5	Abd. Rahman	<i>"Terus terang, Bapak gigih menyosialisasikan cara special sehingga lambat laun saya mulai tertarik meskipun terlambat"</i>
6	Herman Saleh	<i>"Tertarik karena saya menyadari bahwa potensi kopi Enrekang sangat bagus dan tidak kalah dengan daerah lain, makanya saya ingin mencoba cara baru untuk tahu bagaimana kualitasnya dan terbukti, rasa kopi special kami sangat baik"</i>
7	Adiyanto	<i>"Tidak kepikiran untuk beralih dari budidaya asalan ke special tetapi karena diberitahu soal keuntungannya saya mulai tertarik"</i>
8	Darman	<i>"Berawal dari permintaan kopi special yang sangat banyak dan kami melihat Bapak kewalahan mengatasinya sehingga kami mencoba untuk membantu, tetapi makin kesini kami makin bisa mandiri memproduksi sendiri kopi special tentu saja sesuai dengan arahan dari Bapak"</i>
9	Yanto	<i>"Awalnya saya dan tim tidak tertarik, tetapi saat dikebun, Bapak sesekali memberitahukan informasi soal budidaya special bila dibandingkan dengan asalan sekaligus memberitahu soal harga di pasaran, akhirnya kami tertarik untuk ikut mencoba mempelajari budidaya ini"</i>
10	Kamaluddin	<i>"Merasa tertantang untuk mencoba hal yang baru"</i>
11	Rahman	<i>"Dulu saya tidak tertarik untuk mengembangkan kopi special, tetapi saat dikasih coba minuman kopi special oleh Bapak, saya langsung tertarik karena"</i>

		<i>sangat menikmati kualitas rasanya”</i>
12	Yusuf	<i>“Awalnya tidak tertarik karena menurut saya prosesnya terlalu panjang dan detail sedangkan saya pribadi tipe orang yang tidak terlalu telaten dan teliti, tetapi karena Bapak bersedia memberikan pendampingan tanpa batas waktu akhirnya saya mulai tertarik mencoba”</i>
13	Lomo’	<i>“Awalnya tidak tertarik karena tahu caranya sulit, tetapi Bapak Patola terus menceritakan soal keuntungannya yang lebih besar kalau memproduksi kopi special akhirnya saya agak luluh dan mulai tertarik untuk mencari tahu lebih lanjut”</i>
14	Samsuddin	<i>“Langsung tertarik karena kami ingin mengembangkan potensi kopi di daerah ini”</i>
15	Nurhaeni	<i>“Karena sering berkunjung ke rumah Bapak, sehingga sering sekali mendengar cerita dan harapan Bapak terhadap kopi di Enrekang sehingga mulai tertarik untuk ikut berpartisipasi membuat kualitas kopi disini menjadi lebih baik”</i>
16	Wahida	<i>“Saya pribadi tidak ingin melakukannya, tetapi beberapa anggota meminta saya untuk mengkoordinir kelompok kami untuk mencoba budidaya kopi special, akhirnya kami pun mencoba menerapkannya dengan bimbingan dari Bapak”</i>
17	Irmayanti	<i>“Awalnya tidak tertarik mencoba tetapi karena teman-teman lain yang lebih dahulu bergabung selalu mengajak saya, maka lama kelamaan saya mulai tertarik dan kelompok saya dibimbing langsung oleh Bapak”</i>
18	Suriani	<i>“Prosesnya yang ribet membuat kami malas untuk mencobanya, tetapi Bapak dan teman-teman yang lebih dahulu ikut melakukan budidaya ini terus mengajarkan kami secara tidak langsung sehingga kami mulai tertarik mencobanya”</i>
19	Rahmat	<i>“Awalnya tidak tertarik karena tahu prosesnya sulit dan lama tetapi karena selalu diajak, melihat langsung prosesnya serta merasakan sendiri rasa kopi kualitas special akhirnya kami tertarik melakukan budidaya special”</i>
20	Muslimin	<i>“Karena melihat usaha keras Bapak untuk memproduksi kopi special makanya saya tertarik untuk mencoba membantu Beliau”</i>
21	Amir	<i>“Berawal dari keinginan coba-coba karena merupakan hal yang baru, akhirnya keterusan sampai sekerang. Tetapi kami memproduksi sesuai permintaan.</i>
22	Ratnawati	<i>“Saya pribadi memang suka hal yang baru sehingga saat diperkenalkan oleh Bapak Patola saya langsung tertarik mencobanya”</i>
23	Amir Basri	<i>“Metodenya yang sulit membuat saya tidak langsung mau melakukan budidaya kopi special, tetapi di jelaskan oleh Bapak Patola bahwa kedepannya kopi ini akan makin diminati masyarakat dan harganya akan jauh lebih baik dan</i>

		<i>stabil dibandingkan kopi asalan, akhirnya saya tertarik untuk melakukannya”</i>
24	Amal	<i>“Tertarik melakukannya karena diminta langsung oleh Bapak, setelahnya kami berhenti dan kembali memproduksi kopi asalan. Kopi special kami produksi hanya ketika ada permintaan”</i>
25	Zainuddin	<i>“Mendengar dari teman-teman yang lebih dahulu bergabung memproduksi kopi special bersama Bapak, sehingga mulai tertarik dan mencari tahu dengan rajin berkunjung saat mereka melakukan panen dan proses pasca panen. Akhirnya, saya tertarik untuk memproduksi sendiri.</i>
26	Syarifuddin	<i>“Saya diajak langsung oleh Bapak. Niat awal saya hanya membantu, tetapi melihat peluang serta keuntungannya jadi saya lanjut terus, meskipun dengan konsekuensi pengerjaanya berat dan butuh waktu lama”</i>

Sumber: Data diolah, 2018

6. Kesulitan apa saja yang Bapak/ Ibu hadapi dengan perubahan proses budidaya kopi?

No	Nama Informan	Hasil Wawancara
1	Junaedi	<i>“Kesulitan banyak. Misal: kesiapan anggota kelompok, konsistensi mereka, ketelitian dan yang utama adalah keterbatasan biaya”</i>
2	Ilen	<i>“Prosesnya sulit, modalnya kurang dan waktu yang dibutuhkan lama karena proses panen dan pasca panennya bisa dilakukan secara berulang kali tiap hari”</i>
3	Waluddin	<i>“Kendala terbesar di modalnya”</i>
4	Yusuf	<i>“Kesulitannya kami sulit memproduksi dalam jumlah besar karena terbatas peralatannya”</i>
5	Abd. Rahman	<i>“Yang jadi kesulitan kami beralih dari asalan ke special adalah keterbatasan biaya”</i>
6	Herman Saleh	<i>“Kendalanya kami kekurangan modal”</i>
7	Adiyanto	<i>“Keterbatasan biaya”</i>
8	Darman	<i>“Membuat seluruh anggota kelompok saya untuk yakin bahwa kami bisa melakukan budidaya special sesuai anjuran dan arahan dari Bapak dengan segala keterbatasan yang kami miliki”</i>
9	Yanto	<i>“Kendala utama kami keterbatasan biaya”</i>
10	Kamaluddin	<i>“Susah mengajak anggota-anggota saya untuk mau beralih dari asalan ke special”</i>
11	Rahman	<i>“Kendalanya di keterbatasan biaya dan waktu pengerjaan yang lama karena dilakukan berulang-ulang”</i>
12	Yusuf	<i>“Modal untuk budidaya special lebih mahal dibanding yang asalan”</i>
13	Lomo’	<i>“Peralatan yang digunakan untuk kopi special mahal”</i>
14	Samsuddin	<i>“Meyakinkan anggota saya untuk mau ikut beralih dari asalan ke special”</i>
15	Nurhaeni	<i>“Kesulitannya karena kami kekurangan biaya”</i>

		<i>sehingga tidak bisa memproduksi dalam jumlah banyak”</i>
16	Wahida	<i>“Kendalanya di biaya dan waktu. Apalagi saya ibu dari anak-anak yang masih usia SD jadi masih butuh banyak perhatian sedangkan untuk proses special tergolong sangat menyita waktu karena panennya harus dilakukan setiap hari”</i>
17	Irmayanti	<i>“Kalau yang special prosesnya harus teliti jadi benar-benar di kontrol dengan baik. Selain itu biayanya juga besar”</i>
18	Suriani	<i>“Kalau kesulitan secara teknis budidaya, alhamdulillah sudah tidak banyak karena kami sudah melakukannya cukup lama dan selalu mendapat pendampingan dari Bapak. Kendalanya tentu saja keterbatasan biaya karena peralatan untuk kopi special sangat mahal berbeda dengan kopi asalan”</i>
19	Rahmat	<i>“Terus terang kami kesulitan membagi waktu karena budidaya special sangat menyita waktu. peralatan yang digunakan juga ada standar khususnya jadi harganya mahal”</i>
20	Muslimin	<i>“Keterbatasan biaya”</i>
21	Amir	<i>“Biayanya mahal dan waktu pengerjaannya lama”</i>
22	Ratnawati	<i>“Kendalanya terus terang kami terbatas biaya karena peralatannya cukup mahal jadi kami menggunakan peralatan seadanya yang sesuai prosedur agar tidak memengaruhi kualitas rasa”</i>
23	Amir Basri	<i>“Kesulitannya kalau dari diri saya pribadi adalah meyakinkan diri bahwa kami mampu melakukannya karena sesungguhnya prosesnya sangat rumit jadi kalau kadang kami capek, ada terbersit ingin berhenti saja. Tetapi beruntung Bapak dan teman-teman yang lain sangat solid dan tidak pelit sehingga mereka selalu memberikan kami motivasi agar bisa terus sabar dan gigih melakukan proses special”</i>
24	Amal	<i>“Kesulitannya dulu waktu awal ingin bergabung untuk melakukan budidaya kopi special adalah meyakinkan semua anggota saya yang berjumlah 29 orang. Mereka masih terbagi 2 kubu, ada yang ingin mencoba dan ada yang bilang tidak usah. Saya sebagai ketua pelan-pelan menjelaskan kepada kubu yang tidak ingin mencoba. Awalnya mereka tetap tidak ingin bergabung, tetapi dibantu Bapak dan anggota yang lain serta teman-teman dari kelompok lain mereka akhirnya setuju untuk mencoba. Setelah mencoba memang sangat sulit prosesnya karena kami tidak terbiasa jadi di awal-awal kami bergabung, niat kami melakukan budidaya special tetapi grade nya bukan special. Tetapi Bapak selalu membantu dan memberikan saran-saran sehingga kami mulai bisa konsisten dan mandiri seperti sekarang”</i>
25	Zainuddin	<i>“Keterbatasan biaya”</i>

26	Syarifuddin	<i>"Keterbatasan biaya"</i>
----	-------------	-----------------------------

Sumber: Data diolah, 2018

7. Bagaimana tanggapan Bapak/ Ibu bila kedepannya akan diterapkan teknologi dalam proses budidaya kopi?

No	Nama Informan	Hasil Wawancara
1	Junaedi	<i>"Saya setuju asalkan kami diajari"</i>
2	Ilen	<i>"Tidak masalah selama kami didampingi"</i>
3	Waluddin	<i>"Tidak masalah kami akan belajar terus"</i>
4	Yusuf	<i>"Tidak masalah, mungkin nanti bisa mempermudah pekerjaan kami"</i>
5	Abd. Rahman	<i>"Setuju saja"</i>
6	Herman Saleh	<i>"Setuju sekali tapi teknologinya yang pro rakyat kecil seperti kami"</i>
7	Adiyanto	<i>"Setuju sekali"</i>
8	Darman	<i>"Tergantung kebutuhan dan kesiapan modalnya saja. Kalau ada teknologi berarti biayanya bertambah, tapi saya pribadi tidak masalah bila nanti ada pemanfaatan teknologi"</i>
9	Yanto	<i>"Tidak masalah, semoga nantinya bisa membantu meringankan pekerjaan kami"</i>
10	Kamaluddin	<i>"Saya setuju biar tidak terlalu repot, ada mesin yang mengerjakannya kita hanya mengawasi dan mengontrol"</i>
11	Rahman	<i>"Tidak masalah yang penting ada yang mengajari kami untuk pengoperasiannya"</i>
12	Yusuf	<i>"Setuju sekali"</i>
13	Lomo'	<i>"Tidak masalah apalagi sekarang sudah semakin canggih semuanya"</i>
14	Samsuddin	<i>"Tidak masalah tetapi harus ada yang mendampingi secara khusus karena saya dan sebagian anggota saya sudah berumur jadi kalau untuk hal baru agak lama baru bisa dilakukan secara mandiri"</i>
15	Nurhaeni	<i>"Tidak masalah, tetapi kalau bisa teknologinya jangan yang harganya mahal"</i>
16	Wahida	<i>"Setuju asalkan kami diajari khusus"</i>
17	Irmayanti	<i>"Setuju sekali, agar pekerjaan kami lebih ringan"</i>
18	Suriani	<i>"Tidak masalah yang penting ada pendamping untuk mengajari kami"</i>
19	Rahmat	<i>"Setuju saja"</i>
20	Muslimin	<i>"Setuju saja"</i>
21	Amir	<i>"Sangat setuju, teman-teman lain pasti juga setuju karena kita akan belajar hal yang baru"</i>
22	Ratnawati	<i>"Kami sangat setuju supaya ada perubahan lebih baik untuk kami masyarakat di desa"</i>
23	Amir Basri	<i>"Tidak masalah, kami setuju saja mudah-mudahan bisa memudahkan pekerjaan kami"</i>
24	Amal	<i>"Setuju saja"</i>
25	Zainuddin	<i>"Tidak masalah, silahkan saja namanya zaman sudah modern juga, tetapi kami minta diajari"</i>

26	Syarifuddin	<i>"Setuju saja asalkan kami diajari"</i>
----	-------------	---

Sumber: Data diolah, 2018

Ketua Kelompok Tani Binaan (Target Grup) yang Menjadi Anggota Koperasi Tani Benteng Alla

Berikut ini matriks hasil wawancara dengan informan yang merupakan ketua-ketua kelompok tani binaan (target grup) yang menjadi anggota Koperasi Tani Benteng Alla, yaitu:

1. Proses budidaya kopi apa yang Bapak/ Ibu terapkan dalam kelompok tani?

No	Informan	Hasil Wawancara
1	Informan 1	<i>"Kami membuat kopi asalan"</i>
2	Informan 2	<i>"Kopi asalan"</i>
3	Informan 3	<i>"Kopi biasa atau asalan"</i>

Sumber: Data diolah, 2018

2. Menurut Bapak/ Ibu bagaimana sosok pribadi Ketua Koperasi sebagai pemimpin?

No	Informan	Hasil Wawancara
1	Informan 1	<i>"Beliau sangat baik dan bertanggung jawab"</i>
2	Informan 2	<i>"Beliau pintar dan mau berbagi"</i>
3	Informan 3	<i>"Beliau baik, ramah, religius dan cerdas"</i>

Sumber: Data diolah, 2018

3. Apa alasan Bapak/ Ibu belum menerapkan cara baru (special) dalam proses budidaya kopi?

No	Informan	Hasil Wawancara
1	Informan 1	<i>"Kami terkendala di biaya. Dan akses menuju desa kami jauh dari desa Benteng Alla ini, sehingga Bapak belum efektif mengajari kami terkait budidaya kopi special"</i>
2	Informan 2	<i>"Belum tertarik untuk melakukan budidaya special karena prosesnya sulit dan rumit. Dan permintaan terhadap kopi asalan lebih banyak daripada special, meskipun dari segi harga special jauh lebih mahal. Jadi kami fokus memenuhi permintaan pasar dulu"</i>
3	Informan 3	<i>"Kami rasa sulit mengikuti alur kerja Bapak yang sangat detail terkait budidaya kopi special. Selain itu, peralatannya mahal dan kami tentu akan membutuhkan pendampingan khusus dari Bapak, sedangkan desa Bapak terbilang jauh dari desa kami bila ingin pulang pergi setiap hari. Jadi kami"</i>

		<i>memilih fokus dulu di kopi asalan yang sedang banyak permintaan</i>
--	--	--

Sumber: Data diolah, 2018

4. Bagaimana interaksi dan komunikasi yang terjalin antara Bapak/ Ibu dengan Ketua Koperasi?

No	Informan	Hasil Wawancara
1	Informan 1	<i>"Komunikasi terjalin baik, bisa pakai hp untuk komunikasi"</i>
2	Informan 2	<i>"Komunikasi dan interaksinya sangat baik"</i>
3	Informan 3	<i>"Terjalin sangat baik"</i>

Sumber: Data diolah, 2018

5. Apa sajakah kesulitan yang Bapak/ Ibu hadapi dengan proses budidaya asalan?

No	Informan	Hasil Wawancara
1	Informan 1	<i>"Hampir tidak ada kesulitan yang berarti karena kami sudah paham sekali caranya"</i>
2	Informan 2	<i>"Tidak ada kesulitan karena kami sudah lama mengerjakannya dan prosesnya gampang"</i>
3	Informan 3	<i>"Kalau kesulitan saat melakukan budidaya kopi hampir tidak ada karena kami sudah lama menjadi petani. Tetapi dapat kami katakan bahwa harga kopi asalan yang murah menjadi kendala tersendiri bagi kami"</i>

Sumber: Data diolah, 2018

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MODAL SOSIAL TERHADAP *KNOWLEDGE SHARING* DAN INOVASI

Studi Pada Petani Kopi Kalosi di Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan

Identitas Responden

- 1 Nama :
- 2 Jenis Kelamin :
- 4 Usia :
- 5 Lama Bekerja :
- 6 Pekerjaan Lain :

Petunjuk Pengisian Kuisisioner

- 1 Bapak/ Ibu/ Sdr/ Sdri memberikan tanggapan/ jawaban terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami selama ini.
- 2 Berilah jawaban pernyataan berikut sesuai dengan pendapat Bapak/ Ibu/ Sdr/ Sdri dengan cara memberika tanda (v) pada kolom yang tersedia.
SS (5) : Sangat Setuju, yang berarti Bapak/ Ibu/ Sdr/ Sdri berpendapat apa yang terkandung di dalam pernyataan yang diajukan benar-benar sesuai dengan apa yang dirasakan
S (4) : Setuju, berarti Bapak/ Ibu/ Sdr/ Sdri berpendapat apa yang terkandung di dalam pernyataan yang diajukan lebih banyak benarnya daripada tidak benarnya
N (3) : Netral, berarti Bapak/ Ibu/ Sdr/ Sdri berpendapat apa yang terkandung di dalam pernyataan yang diajukan memiliki tingkat kebenarannya namun secara pribadi merasa bahwa pernyataan tersebut tidak sepenuhnya benar
TS (2) : Tidak Setuju, berarti Bapak/ Ibu/ Sdr/ Sdri berpendapat apa yang terkandung di dalam pernyataan yang diajukan lebih banyak tidak benarnya daripada benarnya
STS (1) : Sangat Tidak Setuju, berarti Bapak/ Ibu/ Sdr/ Sdri berpendapat apa yang terkandung di dalam pernyataan yang diajukan sungguh-sungguh tidak benar
- 2 Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban.
- 3 Setelah melakukan pengisian, mohon untuk mengembalikan kepada yang menyerahkan kuesioner.

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
Kepemimpinan Transformasional						
1	Individual Consideration					
	a	Ketua Koperasi memperlakukan saya sebagai individu, bukan hanya bagian dari kelompok (melakukan pendekatan informal)				
	b	Ketua Koperasi membantu saya untuk mengembangkan diri				

	c	Ketua Koperasi mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap permasalahan yang dihadapi anggota kelompok					
2	<i>Intellectual Stimulation</i>						
	a	Ketua Koperasi secara individu membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi anggota kelompok					
	b	Ketua Koperasi mempunyai cara baru untuk menyelesaikan masalah					
	c	Ketua Koperasi melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang yang berbeda					
3	<i>Inspirational Motivation</i>						
	a	Ketua Koperasi memberi motivasi untuk terus belajar					
	b	Ketua Koperasi memberikan inspirasi dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari					
	c	Ketua Koperasi mengartikulasikan visi masa depan dengan jelas sehingga mudah dipahami					
4	<i>Idealized Influence</i>						
	a	Ketua Koperasi saya merupakan simbol kesuksesan organisasi					
	b	Ketua Koperasi saya menumbuhkan sikap optimis dalam pekerjaan sehari-hari					
	c	Tindakan Ketua Koperasi selalu dihormati orang lain					
Modal Sosial							
1	<i>Network</i>						
	a	Ketua Koperasi berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan setempat					
	b	Ketua Koperasi mampu berbaur dan membangun hubungan dengan siapa saja					
	c	Ketua Koperasi mampu menciptakan kebersamaan dalam organisasi					
2	<i>Trust</i>						
	a	Ketua Koperasi percaya pada kemampuan anggota organisasi					
	b	Ketua Koperasi percaya pada rekan/ pihak di luar organisasi					
	c	Ketua Koperasi bersikap sopan kepada semua orang					
3	<i>Information and Communication</i>						
	a	Ketua Koperasi selalu terbuka dengan informasi yang terkait organisasi					
	b	Ketua Koperasi memiliki akses terhadap informasi pasar seperti kebutuhan dan <i>trend</i> keinginan pasar					
	c	Ketua Koperasi selalu melakukan komunikasi dua arah dengan anggota organisasi dalam hal apapun					
4	<i>Colective Action</i>						
	a	Ketua Koperasi mampu mengkoordinir kerjasama tim dalam bekerja					

	b	Ketua Koperasi mampu bekerjasama dengan tim dalam menyelesaikan masalah					
	c	Ketua Koperasi mampu mengarahkan anggota organisasi untuk mampu bekerjasama dengan kelompok lain di luar organisasi					
5	<i>Social Cohension</i>						
	a	Ketua Koperasi rela melakukan hal-hal yang bermanfaat untuk lingkungan seperti membersihkan lingkungan					
	b	Ketua Koperasi mengajak ikut serta berpartisipasi dalam mendukung pembangunan					
	c	Ketua Koperasi selalu melakukan kunjungan formal maupun informal dalam rangka mencari informasi terkait organisasi					
6	<i>Political Empowerment</i>						
	a	Ketua Koperasi memiliki dukungan dari pemerintah setempat					
	b	Ketua Koperasi bekerjasama dengan aparat yang berwenang guna menjaga stabilitas organisasi					
	c	Ketua Koperasi patuh dan taat terhadap aturan yang berlaku					
Knowledge Sharing							
1	<i>Knowledge Acqusition</i>						
	a	Ketua Koperasi memiliki sistem manajerial yang baik untuk menghimpun informasi untuk keperluan pengembangan produk					
	b	Ketua Koperasi aktif mengikuti pelatihan-pelatihan					
	c	Ketua Koperasi memiliki kemampuan yang baik untuk mengikuti perubahan yang terjadi yang berkaitan dengan produk, pasar, pesaing, dan teknologi informasi					
2	<i>Knowledge Dissemination</i>						
	a	Ketua Koperasi selalu berusaha membagikan pengetahuan, pengalaman dan ide kepada anggota organisasi secara rutin					
	b	Ketua Koperasi senantiasa memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk membagikan pengetahuan, pengalaman dan ide baru yang dimilikinya kepada anggota lain					
	c	Ketua Koperasi memiliki kemampuan untuk mengadakan pelatihan bagi anggota organisasi					
3	<i>Responsiveness to Knowledge</i>						
	a	Ketua Koperasi memiliki respon yang baik berkaitan dengan perubahan yang terjadi di pasar, konsumen, pesaing dan perkembangan teknologi					
	b	Ketua Koperasi mampu menggali infomasi dari konsumen terkait dengan perubahan selera pasar					

	c	Ketua Koperasi memiliki kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan baru untuk peningkatan kualitas produk yang dihasilkan					
Inovasi							
1	Inovasi produk						
	a	Ketua Koperasi selalu mendorong terciptanya kebaruan produk					
	b	Ketua Koperasi selalu berusaha meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan					
2	Inovasi proses						
	a	Ketua Koperasi selalu berinisiatif dalam mengembangkan cara-cara baru dalam proses produksi					
	b	Ketua Koperasi secara rutin melakukan pelatihan ke anggota organisasi dalam menghadapi perkembangan teknologi					
	c	Ketua Koperasi selalu berusaha mengedepankan penggunaan peralatan yang semakin baik					
3	Inovasi administrasi						
	a	Ketua Koperasi selalu mendorong pengembangan ide baru saya					
	b	Ketua Koperasi selalu mendorong saya untuk mengambil inisiatif					

No	Nama Kelompok	Jumlah Anggota (orang)	Luas Areal (Ha)	Ketua	Alamat	Desa	Kecamatan
1	Mamminasa	34	41	Abd. Kasim	Kaban	Batu Ke'de	Masalle
2	Lamba Kelabu	30	38	Junaedi	Lamba Kebulu	Benteng Alla	Baroko
3	Harapan Jaya	26	51	Saparuddin	Tarian	Tongkonan Basse	Masalle
4	Mitra Tani	21	31.57		Redak	Patongloan	Baroko
5	Lulunan	41	18.3		Buntu Dea	Tongko	Baroko
6	Sipatuo	30	45	Ilén	Batu To'ke	Benteng Alla Utara	Baroko
7	Kuang Dewata	26	34	Suardi	Bege'	Tongko	Baroko
8	Mesa Kada Tombang	27	25.2		Tombang	Tongko	Baroko
9	Tengko Situru'	15	25.2	Waluddin	To'ue	Benteng Alla Utara	Baroko
10	Sari Kembang	21	40.15	Muh. Yusuf	Buntu Dama	Benteng Alla Utara	Baroko
11	To'beang I	28	13.1	Abd. Rahman	Lo'ko Tolemo	Benteng Alla Utara	Baroko
12	Bonco	18	46.95	Herman Saleh	Bonco	Benteng Alla Utara	Baroko
13	Suka Maju	30	53		Tarian	Tongkonan Basse	Masalle
14	Sanginawa	47	27.47	Adiyanto	Landokadawang	Benteng Alla	Baroko
15	Tongkonan Alla	28	86.15	Darman	Alla	Benteng Alla Utara	Baroko
16	Tirowali I	27	29		Po'uriga	Tongkonan Basse	Masalle
17	Tirowali II	29	31		Po'uriga	Tongkonan Basse	Masalle
18	Mitra Tangsa	10	28.9	Yanto Battong	Tanagsa	Benteng Alla Utara	Baroko
19	Tallu Lolona	25	32	Kamaluddin	Rodo-Rodo	Benteng Alla Utara	Baroko
20	Kombong Bura	23	32.3		Potongloan	Leme'	Baroko
21	Sitangaran	22	28.23	Natsir	Pasa' Dalle	Tongko	Baroko
22	Pasa' Dalle	21	31.25	Laning	Pasa' Dalle	Tongko	Baroko
23	Makmur Jaya I	46	42.31		Rano	Tongko	Baroko
24	Tirowali III	29	33		Baibo	Tongkonan Basse	Masalle
25	Lumbaja	24	30	Taswin	Benteng Alla	Lumbaja	Baroko
26	Cahaya Kopi	22	28.8		Patongloan	Leme'	Baroko
27	Remaja Bakti	25	29	Rahmad	Benteng Alla	Lumbaja	Baroko
28	Kombong Lompo	21	45		Buntu Dea	Tongko	Baroko
29	Kuang Nyarang	25	29.5	Rahman	Landokadawang	Benteng Alla	Baroko

30	Mesa' Kada Buntu Lepong	30	28.5	Yusuf	Buntu Lepong	Benteng Alla Utara	Baroko
31	Makmur Jaya II	35	28.5		Rano	Tongko	Baroko
32	Sipakamoja	27	30	Lomo'	Landokadawang	Benteng Alla	Baroko
33	Bulu Bawan	25	23		Baroko	Baroko	Baroko
34	KWT Makmur Jaya	12	20		Rano	Tongko	Baroko
35	Taruna Tani	24	23.75	Samsuddin	Lumbaja	Benteng Alla	Baroko
36	KWT Sipakamoja	27	32.75	Nurhaeni	Lumbaja	Benteng Alla	Baroko
37	KWT Sipakaritutu	39	39.5	Nurwahida	Bubumbia	Tongko	Baroko
38	KWT Sederhana	26	20	Ati	Buntu Dea	Tongko	Baroko
39	KWT Sari Kembang	11	17	Wahida	Buntu Dama	Benteng Alla Utara	Baroko
40	KWT To'beang	26	17.5	Irmayanti	To'beang	Benteng Alla Utara	Baroko
41	KWT Lambawan	30	20	Suriani	Benteng Alla	Benteng Alla	Baroko
42	Siparikatutu	39	15		Bubumbia	Tongko	Baroko
43	Pintu Bahagia	17	30	Salama	Pamolongan	Tongko	Baroko
44	Sirande Palak	21	27.8	Syukur Saguni	Buntu Dea	Tongko	Baroko
45	Sederhana	26	15		Buntu Dea	Tongko	Baroko
46	Sang Ta'bi	30	17		Sitaru'	Baroko	Baroko
47	Garuda Tani	25	15	Rahmat	Lumbaja	Benteng Alla	Baroko
48	Sinar Buntu Dama	11	29,7	Muslimin	Buntu Dama	Benteng Alla Utara	Baroko
49	KWT Bersemangat I	17	20	Jumria	Tarian	Tongkonan Basse	Masalle
50	Sipakatana	16	42.15	Amir	Benteng Alla	Benteng Alla	Baroko
51	Tunas Harapan	24	16	Antonius	Korang	Patongloan	Baroko
52	KWT Mentuanging	25	37.6	Ratnawati	Benteng Alla	Benteng Alla	Baroko
53	To'beang II	26	24	Amir Basri	Lo'ko	Benteng Alla Utara	Baroko
54	Sipakaritutu Bubumbia	28	30	Ramadan	Bubumbia	Tongko	Baroko
55	Buntu Ampang	36	53		Buntu Ampang	Baroko	Baroko
56	Lambawan	30	26.75	Amal	Landokadawang	Benteng Alla	Baroko
57	Serang I	17	42			Bungin	Bungin
58	Madallo	11	77.1		Tanete	Tanete	Maiwa
59	Lumika	26	9	Zainuddin	Lumika	Benteng Alla Utara	Baroko
60	Buntu Randan	21	18.5		Buntu Randa	Kalaciri	Buntu Batu
61	Tunas Muda	27	16.1		Patekkon	Buntu Sarong	Masalle
62	KWT Bersemangat II	26	17.1	Hayati	Tarian	Tongkonan Basse	Masalle
63	Karangan	13	31.5	Nurdin	Latimojong	Latimojong	Buntu Batu

64	Buntu Cendana	27	13.5		Siambo	Siambo	Masalle
65	Puncak Te'gek	10	29.5	Baddu	Bungin	Bungin	Bungin
66	Batu Ciak	15	32.3	Gassing	Bungin	Bungin	Bungin
67	Citra Pango-Pango	10	44.4	Burhanuddin	Batu Ciak	Bungin	Bungin
68	Dante Guci	10	39.6		Batu Ciak	Bungin	Bungin
69	KWT Pelangi Serang	12	33.5	Nurlisa	Tallang Riaja	Bungin	Bungin
70	Serang II	17	27.15		Tallang Riaja	Bungin	Bungin
71	Mundan	20	77.1	Ahmad	Mundan	Mundan	Masalle
72	Masalle	25	20		Buntu Tangla	Masalle	Masalle
73	Rampunan	59	20		Rampunan	Rampunan	Masalle
74	Bt. Podong	18	30	Zainal	Orang Tangga	Tongkonan Basse	Masalle
75	Batu Tindak	24	23.9		Pakewa	Rampunan	Masalle
76	Kalimbua	30	25		Kalimbua	Tongko	Baroko
77	KWT Mandiri	42	20	Nurhidaya	Tarian	Tongkonan Basse	Masalle
78	Sipaendek	29	44.5	Syarifuddin	Lumbaja	Benteng Alla	Baroko
		1943	2387.93				

Jenis Kelamin	Usia	Lama bekerja (Tahun)	Pekerjaan Lain
L	45	15	Petani sayur
L	50	25	Beternak
L	50	30	Beternak
P	50	25	Petani sayur
P	40	15	Petani sayur
L	45	15	Guru Mengaji
P	35	12	Petani sayur
P	30	10	Petani sayur
P	45	15	Beternak
P	50	20	Petani sayur
L	42	15	Beternak
L	50	25	Petani sayur
L	45	25	Petani sayur
L	45	20	Petani sayur
L	60	30	Beternak
L	53	25	Beternak
L	50	25	Beternak
L	40	20	Beternak
L	45	20	Beternak
L	48	17	Beternak
P	36	15	Petani sayur
L	50	25	Beternak
L	52	25	Beternak
L	58	30	Beternak
L	50	25	Beternak
P	30	10	Petani sayur
P	32	15	Petani sayur
L	49	20	Beternak
L	50	25	Beternak
P	42	15	Petani sayur
P	40	15	Beternak
L	42	20	Beternak
L	50	20	Beternak
L	47	20	Beternak
L	45	23	Beternak
L	50	20	Beternak
L	40	15	Petani sayur
L	50	30	Beternak
L	55	20	Beternak
L	56	25	Beternak
L	47	20	Beternak
L	40	15	Beternak
L	48	20	Beternak
L	55	20	Beternak

P	40	15	Beternak
P	38	15	Beternak
L	50	20	Petani sayur
L	50	20	Beternak
L	38	15	Beternak
P	33	15	Petani sayur
P	35	15	Petani sayur
P	38	15	Petani sayur
L	53	20	Beternak
L	50	20	Beternak
L	48	20	Beternak
P	45	15	Petani sayur
P	40	20	-
P	45	15	Petani sayur
P	38	20	-
L	50	25	Beternak
L	60	30	Beternak
L	52	25	Beternak
P	45	20	Petani sayur
P	35	15	Petani sayur
L	45	20	Beternak
L	50	25	Beternak
L	58	30	Beternak
L	60	30	Beternak
L	60	35	Beternak
P	36	15	Petani sayur
P	43	20	Petani sayur
P	40	15	Petani sayur
P	32	15	Petani sayur
P	35	15	Petani sayur
L	50	25	Beternak
L	50	20	Beternak
L	43	20	Beternak
L	50	25	Beternak
L	50	25	Beternak
L	47	25	Petani sayur
L	53	25	Beternak
L	50	27	Beternak
L	50	25	Petani sayur
L	55	30	Beternak
L	50	30	Beternak
L	67	30	Petani sayur

X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2
4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	53	5	4	4	5	4	5	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4	4	4	4	5	4	4	4
2	3	1	2	2	3	1	1	1	2	2	3	23	3	2	3	2	3	1	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	4	4	4	5	4	4	4	3
3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	49	5	5	3	4	4	4	4	3
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	45	4	3	3	3	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	48	5	4	4	5	3	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	49	4	3	4	4	5	5	4	4
5	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	47	4	5	3	4	5	4	5	4
4	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	50	4	4	3	4	4	4	4	4
1	2	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	25	1	1	2	2	2	2	3	2
5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	53	5	5	4	4	4	4	4	3
4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	47	4	4	3	4	5	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	48	5	4	3	4	4	4	4	4
5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	52	5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	48	4	5	4	5	3	4	4	4
5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	51	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	45	4	4	3	4	4	4	3	4
5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	50	5	4	3	4	4	4	4	4
4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	49	5	5	4	3	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	50	5	4	4	4	4	4	4	3
2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	21	2	1	2	2	2	3	3	2
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	49	4	4	4	5	3	4	4	4
5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	51	5	5	3	5	4	4	5	5
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	53	4	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	5	49	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	3	47	4	4	3	4	5	5	4	3
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	51	5	4	3	4	4	4	3	4
4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	49	5	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	50	5	4	4	5	4	4	3	4
5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	51	5	4	3	4	4	5	4	4
4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	50	5	4	3	4	4	5	4	3

5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	52	4	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	52	4	4	4	5	4	5	4	5
4	5	4	5	4	4	3	4	3	5	4	3	48	5	4	4	4	4	5	4	3
5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	51	5	4	4	5	4	4	4	4
2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	26	1	1	2	2	2	2	2	2
5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	46	4	3	4	4	4	5	4	3
4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	48	4	4	3	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	3	52	5	3	3	4	4	4	4	4
4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	46	5	4	3	4	4	5	4	3
5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	51	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	50	4	4	4	4	4	5	5	4
3	5	4	4	3	4	3	4	5	4	3	5	47	5	4	4	5	4	5	4	3
3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	49	4	4	4	5	4	4	4	3
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	52	4	5	4	5	4	4	4	4
2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	22	2	3	2	2	2	3	1	1
1	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	1	23	2	2	2	2	2	2	2	3
5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	49	5	4	4	4	4	5	4	3
5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	52	4	4	4	5	4	5	5	4
5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	53	5	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	49	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	49	5	3	4	5	4	4	4	3
5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	52	5	4	4	5	4	4	4	5
2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	22	3	2	2	2	1	2	2	2
5	5	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	50	5	4	3	4	4	4	5	4
5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	46	4	4	3	4	4	3	4	3
5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	50	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	50	4	4	4	4	5	5	4	5
4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	50	4	4	4	4	4	5	4	5
5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	50	4	4	4	4	4	5	5	3
5	4	4	5	5	4	3	5	3	4	4	3	49	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	50	4	5	5	4	4	5	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50	4	5	4	4	4	4	4	4

4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	49	4	3	4	4	3	4	5	4
4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	52	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	50	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	49	4	4	3	4	4	5	4	3
5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	52	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	49	4	4	4	4	4	4	3	4
4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	51	4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	46	4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49	4	4	4	5	4	5	4	3
5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	51	4	5	4	4	5	4	4	3
5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	53	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	3	4	5	4	3	3	5	4	3	46	4	4	4	4	3	3	4	4
5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	47	4	4	4	4	4	5	5	3
4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	52	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	54	4	4	4	4	5	4	5	4
4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	50	4	3	4	4	4	4	5	3
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	22	2	2	2	2	2	2	2	1
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	52	4	4	4	4	4	5	5	4
4	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4	5	50	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	52	4	5	4	5	4	4	5	4

X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.5.1	X2.5.2	X2.5.3	X2.6.1	X2.6.2	X2.6.3	X2	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	79	4	3	4	4	5	4	4	5	5	38
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	3	4	4	4	5	4	5	4	4	37
2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	39	1	1	3	2	2	2	2	2	2	17
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	71	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	71	3	4	4	4	3	4	4	5	3	34
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	67	4	3	3	4	3	4	4	4	3	32
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	71	3	4	4	4	3	4	4	5	4	35
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	75	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
4	3	5	5	3	4	3	3	4	4	72	3	4	5	5	4	3	3	4	4	35
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	73	5	4	3	5	4	4	4	5	5	39
2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	34	2	2	2	2	1	1	2	2	2	16
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	74	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38
4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	70	4	5	3	4	4	4	4	4	5	37
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	70	4	4	3	4	4	4	3	4	4	34
5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	78	4	4	5	5	5	5	5	3	4	40
4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	73	4	4	4	4	4	3	4	5	4	36
4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	74	4	4	4	5	3	5	4	5	5	39
4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	69	3	4	3	4	4	3	4	4	4	33
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	74	4	4	5	4	4	3	4	4	5	37
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	72	4	3	5	4	4	3	4	4	4	35
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	72	4	3	4	3	5	4	4	5	4	36
2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	41	2	2	2	2	3	3	2	2	2	20
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	73	4	5	3	4	4	4	4	5	5	38
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	78	4	4	4	3	5	3	4	4	4	35
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	4	3	4	4	5	5	4	5	5	39
4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	70	4	4	5	4	5	3	3	4	4	36
4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	73	4	4	4	4	3	4	3	5	5	36
3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	69	3	3	4	4	4	4	4	3	5	34
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	71	5	4	3	3	5	4	5	5	4	38
3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	74	3	4	4	5	5	4	3	5	4	37
3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	73	5	4	5	4	5	3	5	4	5	40
4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	75	5	4	5	4	3	5	4	5	4	39

4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	75	4	3	4	5	5	5	5	5	4	40
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	77	4	4	4	5	4	5	4	5	4	39
4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	73	4	4	5	4	3	3	4	3	5	35
4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	77	5	5	5	5	5	4	4	4	5	42
3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	38	1	3	1	2	3	2	1	2	2	17
4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	69	4	4	4	3	3	4	4	5	4	35
4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	71	4	3	3	4	5	4	3	4	4	34
5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	74	4	5	4	3	4	5	5	5	5	40
4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	71	4	4	3	4	5	4	3	4	4	35
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	75	4	4	5	4	5	5	4	5	5	41
4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	71	4	4	3	5	4	5	5	4	5	39
3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	76	3	3	5	5	5	4	5	4	3	37
3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	74	5	3	3	4	3	5	4	5	5	37
4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	68	4	3	4	4	3	3	4	4	4	33
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	78	5	5	4	5	5	5	4	5	5	43
2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	36	2	1	1	2	3	2	2	2	1	16
1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	35	1	1	1	1	2	2	2	2	3	15
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	73	4	4	5	4	3	4	3	4	4	35
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	78	4	4	5	5	5	5	4	4	4	40
4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	78	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	73	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	73	4	5	3	5	5	4	4	5	4	39
5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	80	4	4	3	4	5	5	5	5	5	40
2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	33	2	2	2	1	2	2	1	2	3	17
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	76	5	5	4	5	5	5	5	4	5	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	4	4	3	4	3	4	5	4	5	36
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	71	4	4	3	4	4	4	4	5	4	36
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	75	5	4	5	4	5	4	4	4	4	39
4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	74	4	4	4	5	4	5	3	4	5	38
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	74	5	4	4	4	5	4	5	4	5	40
5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	74	4	4	4	4	5	4	5	5	4	39
3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	75	4	3	4	5	4	4	5	4	5	38
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	75	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37

5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	72	4	4	3	4	5	3	4	4	5	36
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	76	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	75	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	74	4	4	4	5	4	4	3	5	4	37
4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	73	4	5	3	5	5	4	4	5	4	39
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	71	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	73	4	3	4	5	4	3	4	5	4	36
4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	71	3	4	4	4	4	3	3	4	4	33
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4	4	4	5	4	3	4	5	4	37
4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	74	3	4	3	4	4	5	4	5	5	37
5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	75	4	4	3	5	4	4	5	5	5	39
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	71	4	3	3	4	3	5	4	4	4	34
4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	72	4	4	3	5	5	3	4	4	5	37
5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	75	3	4	3	5	4	4	4	4	4	35
5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	77	4	5	4	5	5	5	4	4	5	41
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	76	4	4	4	4	5	4	4	4	5	38
4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	72	4	4	3	5	4	5	4	3	5	37
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	36	1	1	2	2	2	1	1	1	1	12
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	76	4	4	4	4	4	5	5	4	4	38
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	73	4	4	3	4	4	5	4	4	5	37
5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	77	4	4	4	4	5	4	4	5	5	39

Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2
4	4	5	4	5	5	5	32
4	4	4	4	5	5	4	30
2	2	1	2	1	2	1	11
4	3	4	4	4	3	4	26
4	4	4	3	4	3	5	27
3	3	4	3	4	4	3	24
3	4	4	4	4	3	4	26
4	5	4	3	4	4	4	28
3	4	4	4	4	4	4	27
4	5	3	4	4	5	4	29
2	1	2	1	2	1	1	10
4	4	5	4	4	4	4	29
3	4	4	3	4	4	5	27
3	4	4	3	4	4	4	26
3	5	5	4	5	4	4	30
4	4	4	3	4	4	4	27
4	5	5	4	4	4	4	30
4	4	4	3	3	3	4	25
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	3	4	4	27
3	4	4	4	5	4	3	27
3	3	2	1	1	2	2	14
3	4	4	4	4	4	5	28
4	4	4	3	5	4	4	28
3	4	5	4	4	5	4	29
4	3	4	4	4	4	4	27
4	4	4	3	4	4	4	27
5	4	4	4	4	3	3	27
4	4	4	3	4	5	4	28
4	5	4	3	4	3	4	27
5	4	4	3	4	5	4	29
4	4	4	4	4	5	4	29

4	3	4	4	4	4	3	26
4	4	4	5	5	4	4	30
4	3	3	4	4	4	4	26
5	5	4	3	4	5	5	31
1	2	1	2	2	1	3	12
4	3	3	3	4	4	4	25
4	4	3	4	4	4	3	26
4	5	4	4	4	4	5	30
4	3	4	3	4	4	4	26
4	4	5	5	4	4	4	30
4	5	4	3	5	4	4	29
4	5	3	5	4	3	3	27
5	5	4	4	4	5	3	30
4	3	3	4	4	4	3	25
5	3	4	5	5	5	5	32
2	1	2	1	2	2	1	11
1	2	2	2	2	1	1	11
4	4	3	4	4	4	4	27
5	5	5	5	4	4	4	32
5	5	4	4	5	5	5	33
4	5	5	3	4	4	4	29
4	4	4	4	4	4	5	29
4	3	4	5	5	4	4	29
2	2	1	1	2	2	2	12
4	3	4	4	5	5	5	30
4	4	4	3	4	4	4	27
4	4	3	4	4	4	4	27
4	3	5	4	4	5	4	29
5	4	3	5	4	4	4	29
3	4	4	4	4	5	4	28
5	3	4	3	4	4	4	27
4	4	4	5	4	4	3	28
3	4	4	4	4	4	4	27

4	4	4	3	4	4	4	27
5	4	3	4	4	5	4	29
5	4	4	4	5	4	4	30
4	4	4	3	5	4	4	28
4	4	4	4	5	4	5	30
3	4	3	4	4	4	4	26
4	3	4	4	4	5	4	28
4	3	4	3	4	4	4	26
5	4	3	4	4	4	4	28
5	4	4	4	5	4	4	30
4	4	5	4	5	4	4	30
4	4	4	3	4	4	3	26
4	5	4	3	4	4	4	28
4	4	4	4	4	3	4	27
4	5	4	4	5	4	5	31
5	4	4	4	4	4	4	29
3	4	4	4	5	4	4	28
2	2	1	1	1	2	1	10
4	4	4	5	4	4	4	29
4	4	4	3	5	4	4	28
5	3	4	4	5	4	4	29

Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Statistics														
		X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1
N	Valid	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.22	4.26	3.78	3.92	3.88	3.91	3.84	4.03	3.81	3.97	3.80	3.77	47.19

X1.1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	6	7.0	7.0	9.3
	3	4	4.7	4.7	14.0
	4	33	38.4	38.4	52.3
	5	41	47.7	47.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X1.1.2				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3
	2	5	5.8	8.1

X1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	5	5.8	5.8	8.1
	3	10	11.6	11.6	19.8
	4	62	72.1	72.1	91.9
	5	7	8.1	8.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	4	4.7	4.7	7.0
	3	10	11.6	11.6	18.6
	4	53	61.6	61.6	80.2
	5	17	19.8	19.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	7	8.1	8.1	9.3
	3	15	17.4	17.4	26.7
	4	41	47.7	47.7	74.4
	5	22	25.6	25.6	100.0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5.8	5.8	5.8
	3	13	15.1	15.1	20.9
	4	53	61.6	61.6	82.6
	5	15	17.4	17.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	6	7.0	7.0	9.3
	3	13	15.1	15.1	24.4
	4	48	55.8	55.8	80.2
	5	17	19.8	19.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	5	5.8	5.8	7.0
	3	9	10.5	10.5	17.4
	4	46	53.5	53.5	70.9
	5	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X1.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.5	3.5	3.5
	2	4	4.7	4.7	8.1
	3	13	15.1	15.1	23.3
	4	52	60.5	60.5	83.7
	5	14	16.3	16.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X1.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	5	5.8	5.8	8.1
	3	12	14.0	14.0	22.1
	4	42	48.8	48.8	70.9
	5	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X1.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	7	8.1	8.1	9.3
	3	9	10.5	10.5	19.8
	4	60	69.8	69.8	89.5
	5	9	10.5	10.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.5	3.5	3.5
	2	3	3.5	3.5	7.0
	3	15	17.4	17.4	24.4
	4	55	64.0	64.0	88.4
	5	10	11.6	11.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	1	1.2	1.2	1.2
	22	3	3.5	3.5	4.7
	23	2	2.3	2.3	7.0
	25	1	1.2	1.2	8.1
	26	1	1.2	1.2	9.3
	45	3	3.5	3.5	12.8
	46	5	5.8	5.8	18.6
	47	6	7.0	7.0	25.6
	48	5	5.8	5.8	31.4
	49	16	18.6	18.6	50.0
	50	16	18.6	18.6	68.6
	51	8	9.3	9.3	77.9
	52	13	15.1	15.1	93.0
	53	5	5.8	5.8	98.8
	54	1	1.2	1.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Deskriptif Variabel Modal Sosial (X2)

		Statistics													
		X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.5.1	X2.5.2
N	Valid	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.12	3.87	3.62	3.99	3.91	4.13	3.99	3.63	3.94	3.80	3.84	3.97	3.88	3.88

X2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	4	4.7	4.7	7.0
	3	2	2.3	2.3	9.3
	4	52	60.5	60.5	69.8
	5	26	30.2	30.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.5	3.5	3.5
	2	4	4.7	4.7	8.1
	3	8	9.3	9.3	17.4
	4	57	66.3	66.3	83.7
	5	14	16.3	16.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	8.1	8.1	8.1
	3	20	23.3	23.3	31.4
	4	58	67.4	67.4	98.8
	5	1	1.2	1.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	9.3	9.3	9.3
	3	3	3.5	3.5	12.8
	4	57	66.3	66.3	79.1
	5	18	20.9	20.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	6	7.0	7.0	8.1
	3	6	7.0	7.0	15.1
	4	60	69.8	69.8	84.9
	5	13	15.1	15.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	-----------------------

X2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	5	5.8	5.8	7.0
	3	7	8.1	8.1	15.1
	4	54	62.8	62.8	77.9
	5	19	22.1	22.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	5	5.8	5.8	8.1
	3	23	26.7	26.7	34.9
	4	49	57.0	57.0	91.9
	5	7	8.1	8.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	6	7.0	7.0	8.1
	3	10	11.6	11.6	19.8
	4	49	57.0	57.0	76.7
	5	20	23.3	23.3	100.0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	8.1	8.1	8.1
	3	12	14.0	14.0	22.1
	4	58	67.4	67.4	89.5
	5	9	10.5	10.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	5	5.8	5.8	7.0
	3	13	15.1	15.1	22.1
	4	55	64.0	64.0	86.0
	5	12	14.0	14.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	6	7.0	7.0	8.1
	3	7	8.1	8.1	16.3
	4	53	61.6	61.6	77.9
	5	19	22.1	22.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	5	5.8	5.8	7.0
	3	8	9.3	9.3	16.3
	4	61	70.9	70.9	87.2
	5	11	12.8	12.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	5	5.8	5.8	7.0
	3	10	11.6	11.6	18.6
	4	53	61.6	61.6	80.2
	5	17	19.8	19.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	3	3.5	3.5	4.7
	3	13	15.1	15.1	19.8
	4	52	60.5	60.5	80.2
	5	17	19.8	19.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	7	8.1	8.1	9.3
	3	10	11.6	11.6	20.9
	4	59	68.6	68.6	89.5
	5	9	10.5	10.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	5	5.8	5.8	8.1
	3	10	11.6	11.6	19.8
	4	61	70.9	70.9	90.7
	5	8	9.3	9.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2.6.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.5	3.5	3.5
	2	3	3.5	3.5	7.0
	3	4	4.7	4.7	11.6
	4	66	76.7	76.7	88.4
	5	10	11.6	11.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	33	1	1.2	1.2	1.2
	34	1	1.2	1.2	2.3
	35	1	1.2	1.2	3.5
	36	2	2.3	2.3	5.8
	38	1	1.2	1.2	7.0
	39	1	1.2	1.2	8.1
	41	1	1.2	1.2	9.3
	67	1	1.2	1.2	10.5
	68	1	1.2	1.2	11.6
	69	4	4.7	4.7	16.3
	70	3	3.5	3.5	19.8
	71	11	12.8	12.8	32.6
	72	7	8.1	8.1	40.7
	73	13	15.1	15.1	55.8
	74	12	14.0	14.0	69.8
	75	10	11.6	11.6	81.4
	76	5	5.8	5.8	87.2
	77	4	4.7	4.7	91.9
	78	5	5.8	5.8	97.7
	79	1	1.2	1.2	98.8
	80	1	1.2	1.2	100.0
Total		86	100.0	100.0	

Deskriptif Variabel *Knowledge Sharing* (Y1)

Statistics										
		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3
N	Valid	86	86	86	86	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.77	3.73	3.69	4.03	4.08	3.90	3.88	4.15	4.15

Y1.1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	4.7	4.7	4.7
	2	4	4.7	4.7	9.3
	3	12	14.0	14.0	23.3
	4	54	62.8	62.8	86.0
	5	12	14.0	14.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y1.1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	4.7	4.7	4.7
	2	3	3.5	3.5	8.1
	3	15	17.4	17.4	25.6
	4	54	62.8	62.8	88.4
	5	10	11.6	11.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.5	3.5	3.5
	2	4	4.7	4.7	8.1
	3	25	29.1	29.1	37.2
	4	39	45.3	45.3	82.6
	5	15	17.4	17.4	100.0
Total		86	100.0	100.0	

Y1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	6	7.0	7.0	9.3
	3	6	7.0	7.0	16.3
	4	45	52.3	52.3	68.6
	5	27	31.4	31.4	100.0
Total		86	100.0	100.0	

Y1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	4	4.7	4.7	5.8
	3	16	18.6	18.6	24.4
	4	31	36.0	36.0	60.5
	5	34	39.5	39.5	100.0

Y1.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	5	5.8	5.8	8.1
	3	16	18.6	18.6	26.7
	4	40	46.5	46.5	73.3
	5	23	26.7	26.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.5	3.5	3.5
	2	5	5.8	5.8	9.3
	3	11	12.8	12.8	22.1
	4	47	54.7	54.7	76.7
	5	20	23.3	23.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	7	8.1	8.1	9.3
	3	4	4.7	4.7	14.0
	4	40	46.5	46.5	60.5
	5	24	28.5	28.5	100.0

Y1.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	4	4.7	4.7	7.0
	3	5	5.8	5.8	12.8
	4	40	46.5	46.5	59.3
	5	35	40.7	40.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12	1	1.2	1.2	1.2
	15	1	1.2	1.2	2.3
	16	2	2.3	2.3	4.7
	17	3	3.5	3.5	8.1
	20	1	1.2	1.2	9.3
	32	1	1.2	1.2	10.5
	33	3	3.5	3.5	14.0
	34	6	7.0	7.0	20.9
	35	9	10.5	10.5	31.4
	36	8	9.3	9.3	40.7
	37	16	18.6	18.6	59.3
	38	8	9.3	9.3	68.6
	39	13	15.1	15.1	83.7
	40	7	8.1	8.1	91.9
	41	3	3.5	3.5	95.3
	42	1	1.2	1.2	96.5

Deskriptif Variabel Inovasi (Y2)

Statistics									
		Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2
N	Valid	86	86	86	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.83	3.79	3.74	3.57	3.99	3.87	3.79	26.58

Y2.1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	5	5.8	5.8	8.1
	3	14	16.3	16.3	24.4
	4	50	58.1	58.1	82.6
	5	15	17.4	17.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y2.1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.3	2.3	2.3
	2	5	5.8	5.8	8.1
	3	17	19.8	19.8	27.9
	4	47	54.7	54.7	82.6

Y2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	4.7	4.7	4.7
	2	4	4.7	4.7	9.3
	3	12	14.0	14.0	23.3
	4	56	65.1	65.1	88.4
	5	10	11.6	11.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	5.8	5.8	5.8
	2	3	3.5	3.5	9.3
	3	25	29.1	29.1	38.4
	4	44	51.2	51.2	89.5
	5	9	10.5	10.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y2.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.5	3.5	3.5
	2	5	5.8	5.8	9.3
	3	2	2.3	2.3	11.6
	4	56	65.1	65.1	76.7

Y2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.5	3.5	3.5
	2	5	5.8	5.8	9.3
	3	8	9.3	9.3	18.6
	4	54	62.8	62.8	81.4
	5	16	18.6	18.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	5.8	5.8	5.8
	2	2	2.3	2.3	8.1
	3	11	12.8	12.8	20.9
	4	56	65.1	65.1	86.0
	5	12	14.0	14.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	2	2.3	2.3	2.3
	11	3	3.5	3.5	5.8
	12	2	2.3	2.3	8.1
	14	1	1.2	1.2	9.3
	24	1	1.2	1.2	10.5

Total	86	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

Validitas X1

Correlations

		X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1
X1.1.1	Pearson Correlation	1	,651**	,635**	,559**	,595**	,572**	,672**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1.1.2	Pearson Correlation	,651**	1	,577**	,614**	,517**	,601**	,502**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1.1.3	Pearson Correlation	,635**	,577**	1	,586**	,506**	,495**	,671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1.2.1	Pearson Correlation	,559**	,614**	,586**	1	,561**	,568**	,522**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1.2.2	Pearson Correlation	,595**	,517**	,506**	,561**	1	,513**	,524**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1.2.3	Pearson Correlation	,572**	,601**	,495**	,568**	,513**	1	,448**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1.3.1	Pearson Correlation	,672**	,502**	,671**	,522**	,524**	,448**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1.3.2	Pearson Correlation	,587**	,566**	,525**	,555**	,567**	,372**	,551**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1.3.3	Pearson Correlation	,544**	,546**	,676**	,561**	,489**	,436**	,562**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1.4.1	Pearson Correlation	,580**	,577**	,573**	,531**	,523**	,516**	,478**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1.4.2	Pearson Correlation	,654**	,611**	,610**	,620**	,620**	,515**	,554**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1.4.3	Pearson Correlation	,605**	,581**	,557**	,507**	,467**	,456**	,587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X1	Pearson Correlation	,832**	,797**	,797**	,773**	,746**	,695**	,765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1
X2.1.1	Pearson Correlation	1	,664**	,528**	,707**	,608**	,600**	,538**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X2.1.2	Pearson Correlation	,664**	1	,619**	,670**	,630**	,598**	,556**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X2.1.3	Pearson Correlation	,528**	,619**	1	,675**	,578**	,618**	,595**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X2.2.1	Pearson Correlation	,707**	,670**	,675**	1	,555**	,597**	,630**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X2.2.2	Pearson Correlation	,608**	,630**	,578**	,555**	1	,606**	,582**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X2.2.3	Pearson Correlation	,600**	,598**	,618**	,597**	,606**	1	,604**

	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86		.000 86
X2.3.1	Pearson Correlation	.538**	.556**	.595**	.630**	.582**	.604**	1
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86
X2.3.2	Pearson Correlation	.543**	.568**	.548**	.580**	.579**	.495**	.569**
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86
X2.3.3	Pearson Correlation	.560**	.544**	.525**	.571**	.627**	.557**	.663**
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86
X2.4.1	Pearson Correlation	.645**	.591**	.503**	.586**	.526**	.475**	.615**
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86
X2.4.2	Pearson Correlation	.493**	.527**	.568**	.608**	.596**	.563**	.578**
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86
X2.4.3	Pearson Correlation	.574**	.664**	.602**	.715**	.596**	.637**	.702**
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86
X2.5.1	Pearson Correlation	.603**	.545**	.537**	.660**	.634**	.601**	.510**
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86
X2.5.2	Pearson Correlation	.665**	.525**	.505**	.644**	.570**	.594**	.523**
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86
X2.5.3	Pearson Correlation	.551**	.482**	.514**	.635**	.501**	.512**	.491**
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86
X2.6.1	Pearson Correlation	.587**	.654**	.668**	.699**	.625**	.622**	.537**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X2.6.2	Pearson Correlation	,623**	,654**	,553**	,642**	,644**	,552**	,612**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X2.6.3	Pearson Correlation	,712**	,571**	,633**	,702**	,719**	,568**	,577**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
X2	Pearson Correlation	,801**	,791**	,763**	,847**	,797**	,772**	,777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Validitas Y1

Correlations

		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1
Y1.1.1	Pearson Correlation	1	,690**	,558**	,639**	,585**	,637**	,698**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y1.1.2	Pearson Correlation	,690**	1	,479**	,661**	,579**	,597**	,591**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y1.1.3	Pearson Correlation	,558**	,479**	1	,535**	,446**	,388**	,514**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y1.2.1	Pearson Correlation	,639**	,661**	,535**	1	,559**	,614**	,598**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y1.2.2	Pearson Correlation	,585**	,579**	,446**	,559**	1	,488**	,566**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y1.2.3	Pearson Correlation	,637**	,597**	,388**	,614**	,488**	1	,653**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y1.3.1	Pearson Correlation	,698**	,591**	,514**	,598**	,566**	,653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y1.3.2	Pearson Correlation	,693**	,651**	,448**	,602**	,515**	,635**	,621**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y1.3.3	Pearson Correlation	,727**	,701**	,454**	,609**	,518**	,649**	,648**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y1	Pearson Correlation	,868**	,828**	,674**	,812**	,734**	,791**	,823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Validitas Y2 Correlations

		Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3.1	Y2.3.2
Y2.1.1	Pearson Correlation	1	,534**	,545**	,569**	,613**	,659**	,585**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y2.1.2	Pearson Correlation	,534**	1	,615**	,514**	,574**	,555**	,625**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y2.2.1	Pearson Correlation	,545**	,615**	1	,594**	,739**	,670**	,689**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y2.2.2	Pearson Correlation	,569**	,514**	,594**	1	,689**	,612**	,587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Y2.2.3	Pearson Correlation	,613**	,574**	,739**	,689**	1	,720**	,748**

	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86		.000 86	.000 86
Y2.3.1	Pearson Correlation	,659**	,555**	,670**	,612**	,720**	1	,701**
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86		.000 86
Y2.3.2	Pearson Correlation	,585**	,625**	,689**	,587**	,748**	,701**	1
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	
Y2	Pearson Correlation	,778**	,764**	,841**	,794**	,882**	,852**	,856**
	Sig. (2-tailed) N	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1
,587**	,544**	,580**	,654**	,605**	,832**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86
,566**	,546**	,577**	,611**	,581**	,797**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86
,525**	,676**	,573**	,610**	,557**	,797**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86
,555**	,561**	,531**	,620**	,507**	,773**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86
,567**	,489**	,523**	,620**	,467**	,746**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86
,372**	,436**	,516**	,515**	,456**	,695**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86
,551**	,562**	,478**	,554**	,587**	,765**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86
1	,578**	,555**	,660**	,535**	,763**
	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86
,578**	1	,528**	,643**	,607**	,773**
.000		.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86
,555**	,528**	1	,569**	,410**	,743**

.000	.000		.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86
,660**	,643**	,569**	1	,597**	,823**
.000	.000	.000		.000	.000
86	86	86	86	86	86
,535**	,607**	,410**	,597**	1	,744**
.000	.000	.000	.000		.000
86	86	86	86	86	86
,763**	,773**	,743**	,823**	,744**	1
.000	.000	.000	.000	.000	
86	86	86	86	86	86

Validitas X2

Correlations

X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.5.1	X2.5.2	X2.5.3	X2.6.1
,543**	,560**	,645**	,493**	,574**	,603**	,665**	,551**	,587**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86	86	86	86
,568**	,544**	,591**	,527**	,664**	,545**	,525**	,482**	,654**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86	86	86	86
,548**	,525**	,503**	,568**	,602**	,537**	,505**	,514**	,668**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86	86	86	86
,580**	,571**	,586**	,608**	,715**	,660**	,644**	,635**	,699**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86	86	86	86
,579**	,627**	,526**	,596**	,596**	,634**	,570**	,501**	,625**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86	86	86	86
,495**	,557**	,475**	,563**	,637**	,601**	,594**	,512**	,622**

.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86	.000 86
,569** .000 86	,663** .000 86	,615** .000 86	,578** .000 86	,702** .000 86	,510** .000 86	,523** .000 86	,491** .000 86	,537** .000 86
1 86	,592** .000 86	,547** .000 86	,516** .000 86	,572** .000 86	,435** .000 86	,479** .000 86	,546** .000 86	,634** .000 86
,592** .000 86	1 86	,598** .000 86	,495** .000 86	,622** .000 86	,543** .000 86	,451** .000 86	,509** .000 86	,593** .000 86
,547** .000 86	,598** .000 86	1 86	,478** .000 86	,509** .000 86	,520** .000 86	,433** .000 86	,541** .000 86	,501** .000 86
,516** .000 86	,495** .000 86	,478** .000 86	1 86	,571** .000 86	,434** .000 86	,504** .000 86	,492** .000 86	,598** .000 86
,572** .000 86	,622** .000 86	,509** .000 86	,571** .000 86	1 86	,660** .000 86	,626** .000 86	,473** .000 86	,638** .000 86
,435** .000 86	,543** .000 86	,520** .000 86	,434** .000 86	,660** .000 86	1 86	,614** .000 86	,563** .000 86	,665** .000 86
,479** .000 86	,451** .000 86	,433** .000 86	,504** .000 86	,626** .000 86	,614** .000 86	1 86	,596** .000 86	,608** .000 86
,546** .000 86	,509** .000 86	,541** .000 86	,492** .000 86	,473** .000 86	,563** .000 86	,596** .000 86	1 86	,582** .000 86
,634**	,593**	,501**	,598**	,638**	,665**	,608**	,582**	1

.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
86	86	86	86	86	86	86	86	86
,578**	,541**	,562**	,579**	,638**	,584**	,626**	,543**	,636**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86	86	86	86
,549**	,691**	,579**	,531**	,608**	,708**	,602**	,593**	,654**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86	86	86	86
,738**	,765**	,726**	,722**	,816**	,770**	,755**	,720**	,819**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
86	86	86	86	86	86	86	86	86

Y1.3.2	Y1.3.3	Y1
,693**	,727**	,868**
.000	.000	.000
86	86	86
,651**	,701**	,828**
.000	.000	.000
86	86	86
,448**	,454**	,674**
.000	.000	.000
86	86	86
,602**	,609**	,812**
.000	.000	.000
86	86	86
,515**	,518**	,734**
.000	.000	.000
86	86	86
,635**	,649**	,791**

.000	.000	.000
86	86	86
,621**	,648**	,823**
.000	.000	.000
86	86	86
1	,619**	,807**
	.000	.000
86	86	86
,619**	1	,826**
.000		.000
86	86	86
,807**	,826**	1
.000	.000	
86	86	86

Y2
,778**
.000
86
,764**
.000
86
,841**
.000
86
,794**
.000
86
,882**

.000
86
,852**
.000
86
,856**
.000
86
1
86

X2.6.2	X2.6.3	X2
,623**	,712**	,801**
.000	.000	.000
86	86	86
,654**	,571**	,791**
.000	.000	.000
86	86	86
,553**	,633**	,763**
.000	.000	.000
86	86	86
,642**	,702**	,847**
.000	.000	.000
86	86	86
,644**	,719**	,797**
.000	.000	.000
86	86	86
,552**	,568**	,772**

.000	.000	.000
86	86	86
,612**	,577**	,777**
.000	.000	.000
86	86	86
,578**	,549**	,738**
.000	.000	.000
86	86	86
,541**	,691**	,765**
.000	.000	.000
86	86	86
,562**	,579**	,726**
.000	.000	.000
86	86	86
,579**	,531**	,722**
.000	.000	.000
86	86	86
,638**	,608**	,816**
.000	.000	.000
86	86	86
,584**	,708**	,770**
.000	.000	.000
86	86	86
,626**	,602**	,755**
.000	.000	.000
86	86	86
,543**	,593**	,720**
.000	.000	.000
86	86	86
,636**	,654**	,819**

.000	.000	.000
86	86	86
1	,712**	,805**
.000	.000	.000
86	86	86
,712**	1	,834**
.000	.000	.000
86	86	86
,805**	,834**	1
.000	.000	
86	86	86

Reliability X1

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	86	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	86	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.774	13

Reliability X2

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	86	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	86	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Y1

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	86	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	86	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.809	11

Reliability Y2

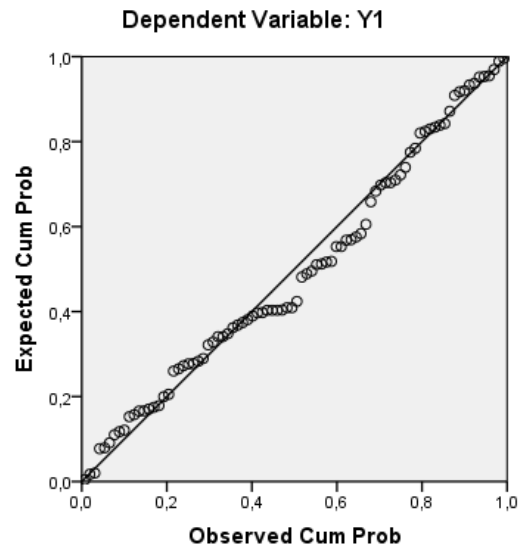
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	86	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	86	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

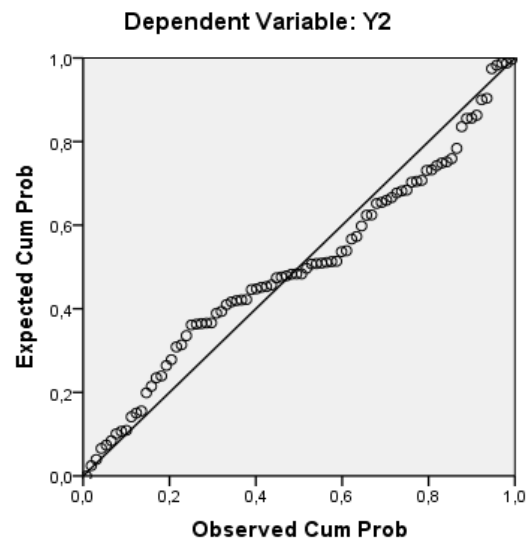
Reliability Statistics	

Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



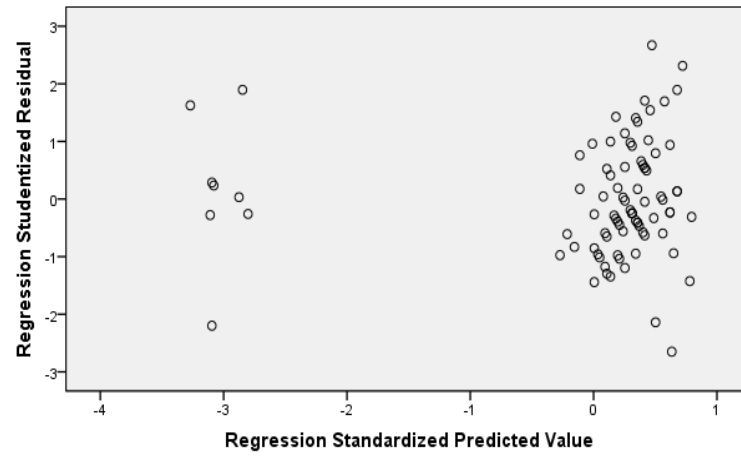
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Heteroskedastisitas

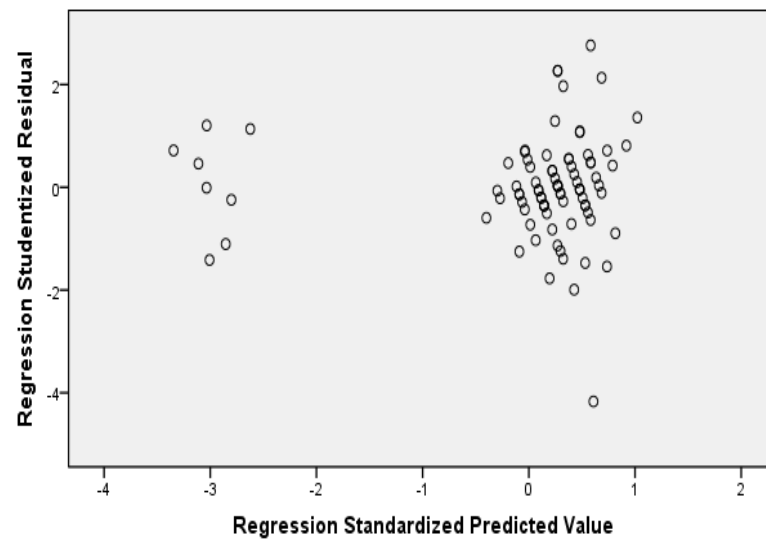
Scatterplot

Dependent Variable: Y1



Scatterplot

Dependent Variable: Y2



Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh X1, X2 terhadap Y1

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3506,769	2	1753,384	591,201	,000 ^a
	Residual	246,161	83	2,966		
	Total	3752,930	85			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4,181	1,226		-3,410	,001		
	X1	,282	,115	,343	2,466	,016	,041	
	X2	,375	,083	,628	4,517	,000	,041	

a. Dependent Variable: Y1

Pengaruh X1, X2, Y1 terhadap Y2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2238,292	3	746,097	918,089	,000 ^a
	Residual	66,638	82	,813		
	Total	2304,930	85			

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

b. Dependent Variable: Y2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-3,034	,685		-4,428	,000		
	X1	,135	,062	,209	2,167	,033	,038	
	X2	,131	,049	,279	2,694	,009	,033	
	Y1	,398	,057	,508	6,934	,000	,066	

a. Dependent Variable: Y2